



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**Factores Organizacionales Asociados al Sentido de  
Competitividad en la Microempresa Comercial Chetumaleña:  
Estudio de Casos**

**T E S I S**

Que para obtener el grado de

**DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

Presenta

**ANASTASIO HERNÁNDEZ CARRILLO**

**DIRECTOR DE TESIS**

**Dr. Ayuzabet De La Rosa Alburquerque**

---

---

***A mis amados padres y hermanos***

Por ser guías morales de mi quehacer personal, social,  
académico y profesional

***A mis queridos hijos***

***Brenda, Ana Luz e Iván Anastasio***

Por ser la esencia vital de mi ser paterno y generadores de  
nuevos y extraordinarios motivos de mi satisfacción personal y  
familiar

***A mis nietos***

***Kendrik, Dayra, Zeus, Krishna y Eliza Guadalupe***

Por su cariño, energía y alegría inagotables, que motivan seguir  
adelante en el planteamiento y logro de mis objetivos y metas  
personales

---

---

## AGRADECIMIENTOS

La creación de esta tesis doctoral requirió de la persistencia, el esfuerzo y la dedicación por parte del autor y del apoyo indiscutible de su director de tesis, el Dr. Ayuzabet De La Rosa Alburquerque quien, sin su paciencia, su experiencia académica y profesional, no hubiera alcanzado su terminación.

En lo personal, doy gracias a ese ser supremo que siempre me ha apoyado ante cualquier situación emocional que me he enfrentado durante la elaboración y culminación de mi proyecto de investigación, y, en especial por haberme permitido encontrar a aquellos seres humanos que, sin su apoyo, me hubiera sido difícil concluir mi trabajo doctoral.

A mi familia, agradezco el apoyo que me brindaron desde un principio, quienes me alentaron en todo momento ante el esfuerzo que he realizado para la culminación de la investigación doctoral.

Gracias también a todas aquellas personas de la Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, que mostraron siempre su atención y amabilidad como alumno de doctorado. En especial, a las licenciadas Rosalba Capula Gutiérrez y Alejandra González Rivas ya que, sin ellas, la gestión académica sería complicada.

Gracias al Instituto Tecnológico de Chetumal, por su decisivo apoyo para la conclusión de la presente tesis doctoral. En especial a los directivos del plantel y al personal administrativo y académico que confió en mi esfuerzo para cumplir con el objetivo de tan importante proyecto académico.

---

---

Gracias a los revisores, Dr. Arturo Hernández Magallón y Dr. Luis Enrique Manzano Peña, por darme sus valiosos consejos en aras de la mejora del contenido del presente proyecto de tesis doctoral.

Gracias también, al profesorado de excelente nivel académico que impartieron las distintas asignaturas y, en especial a los doctores Guillermo Ramírez Martínez, Coordinador, por segunda ocasión, del Posgrado en Estudios Organizacionales (UAM), y a Germán Vargas Larios, titular participante en la línea de investigación: Gobernanza, interés público y complejidad en las grandes organizaciones, intervención organizacional.

Gracias a Don Javier Castro Monsivais y, a Doña Francisca Edelmira Medina Orlayneta, en representación de su titular Don José Eduardo Hernández Rodríguez, por permitirme tener el acceso a sus micronegocios y proceder a la realización del estudio de casos, así como a la publicación de las narrativas resultantes, obtenidas de las investigaciones realizadas en la Pollería TAVO'S y la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V.

Mi agradecimiento especial a Sandy quien, sin su apoyo administrativo, me hubiera extralimitado en la culminación de tan importante trabajo.

---

---

## ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS _____	iii
ÍNDICE _____	v
Introducción _____	1
1. Objetivo central de la investigación _____	6
2. Pertinencia práctica _____	7
3. Relevancia socioeconómica _____	8
4. Estructura básica de la tesis _____	10

## CAPÍTULO I

### La microempresa

Introducción _____	15
I.1 La Microempresa, sus Características y Conceptualización _____	17
I.1.1 Diferencia entre Empresario y Propietario de Micronegocio _____	24
I.2 La MIPYME, la MIPYMO y los Factores Organizacionales Asociados a la Competitividad _____	27
I.3 El Sentido de Competitividad para la Microempresa _____	37
I.4 Marco Socioeconómico de la Microempresa _____	42
I.5 Origen Oficial de la Microempresa en México _____	62
I.6 Marco Legal _____	67

---

---

---

---

I.7 Marco Fiscal _____	<b>74</b>
I.8 Problemática de la Microempresa _____	<b>83</b>
Conclusiones _____	<b>85</b>

## CAPÍTULO II

### La competitividad empresarial

Introducción _____	<b>89</b>
II.1 Cronología de la Competitividad _____	<b>90</b>
II.1.1 Los Clásicos ( <i>El Mercantilismo: 94; Ventaja Absoluta: 96; Ventaja Comparativa 98; Teoría de la Demanda Recíproca: 100; La Competencia: 102</i> ) _____	<b>93</b>
II.1.2 Los Neoclásicos ( <i>La Dotación de Factores 103; Hipótesis Prebisch-Singer 104; Paradoja de Leontief 105; Ciclo de Vida del Producto 106; Preferencia del Consumidor, Teoría de la Demanda 109; Economías de Escala 110;</i> ) _____	<b>103</b>
II.1.3 Teorías Recientes en la Ciencia Económica ( <i>La Estrategia en la Teoría de Juegos 112; La Coherencia entre Estrategia Corporativa y Estructura Organizativa 113; La Estrategia como “Hilo Conductor”, Matriz de Producto/Mercado 114; Estrategia Corporativa 118; Administración Estratégica 119; Estrategias de Adaptación 120; Enfoque Tridimensional 123; Estrategia Competitiva 124; Estrategias Deliberadas y Emergentes 126; De las Ventajas Comparativas a las Ventajas Competitivas 128</i> ) _____	<b>111</b>
II.2 Modelos Destacados de Competitividad en los Siglos XX y XXI _____	<b>130</b>
II.2.1 Modelo de Competitividad a Nivel Nacional o Regional (Horta y Jung, 2002) _____	<b>134</b>

---

---

II.2.2 Modelo del Diamante de la Competitividad de Porter ( <i>Condiciones de los factores 142; Condiciones de la demanda 144; Industrias Relacionadas y de Apoyo 146; Estructura, Estrategia y Rivalidad de la Empresa 146</i> ) _____	<b>139</b>
II.2.3 El Doble Diamante Generalizado de Moon, Rugman y Verbeke _____	<b>148</b>
II.2.4 Los Nueve Factores de Cho _____	<b>150</b>
II.2.5 Modelo de Competitividad Sistémica ( <i>Nivel Meta 158; Nivel Macro 159; Nivel Meso 160; Nivel Micro 161</i> ) _____	<b>154</b>
II.2.6 Modelo de la Rueda de Competitividad _____	<b>163</b>
II.2.7 Modelo de Análisis de la Competitividad de la Empresa _____	<b>166</b>
II.2.8 Modelo de Competencia entre Rivales ( <i>Análisis de las Competidoras 170; Mercados Comunes 170; Similitud de Recursos 171; Motores del Comportamiento Competitivo 171; Rivalidad entre Empresas 172; Probabilidad de Respuesta 175</i> ) _____	<b>168</b>
II.3 Sobre la Noción y Proceso de “Competitividad Empresarial” _____	<b>177</b>
II.3.1 Sobre la Noción de Competitividad _____	<b>180</b>
II.3.2 Sobre la Noción de Competitividad Empresarial: Hacia un Concepto Integral _____	<b>186</b>
II.3.3 Proceso de Competitividad Empresarial antes del Tercer Milenio _____	<b>192</b>
II.3.3.1 Empresa _____	<b>196</b>
II.3.3.2 Competencia _____	<b>203</b>
II.3.3.3 Influencia del Entorno _____	<b>204</b>
II.3.3.4 Eficacia _____	<b>209</b>
II.3.3.5 Eficiencia ( <i>Calidad 213; Flexibilidad 213; Rapidez de Acción 215; Red de Colaboración 215</i> ) _____	<b>212</b>
II.3.3.6 Innovación ( <i>Sofisticación de la Empresa 219; Investigación Básica e Investigación Aplicada 223; Marketing 224</i> ) _____	<b>217</b>

---

---

---

II.3.3.7 Productividad ( <i>Los Factores de la Productividad 229; Modelo Sumanth 229; Modelo Prokopenko 232; Factores Internos 234; Factores Duros 234; Factores Blandos 235; Factores Externos 236</i> )	<b>225</b>
II.3.3.8 Rentabilidad ( <i>Rentabilidad Económica 238; Rentabilidad Financiera 240</i> )	<b>237</b>
II.3.3.9 Efectividad Organizacional	<b>241</b>
II.3.3.10 Ventaja Competitiva	<b>247</b>
II.3.3.11 Estrategia Competitiva	<b>260</b>
II.3.3.12 Capital Intelectual ( <i>Recursos y Capacidades como Factores del Capital Intelectual 270; El Conocimiento como Factor del Capital Intelectual 272; El Capital Intelectual 274</i> )	<b>269</b>
II.3.3.13 Análisis de la Pertinencia Microempresarial en la Aplicación del MCE, Después del Tercer Milenio	<b>281</b>
II.3.3.14 Definición Propuesta de Competitividad Empresarial	<b>284</b>
II.3.3.15 Sentido de la Competitividad para la Microempresa	<b>286</b>
Conclusiones	<b>292</b>

## CAPÍTULO III

### Marco Metodológico

Introducción	<b>294</b>
III.1 Tipos y Métodos de Investigación Cualitativa ( <i>La Fenomenología 302; La Etnografía 303; El Estudio de Casos 303; El Método Biográfico y la Historia de Vida 304; La Teoría Fundamentada 305; La Investigación-Acción Participativa 306; La Investigación-Acción Evaluativa 307</i> )	<b>302</b>
III.2 La Importancia del Uso de Estudio de Casos como Propuesta Metodológica para el Análisis de Dos Microempresas Comerciales Chetumaleñas	<b>308</b>

---



---

---

III.2.1 El Uso del Estudio de Casos _____	309
III.2.1.1 Antecedentes _____	309
III.2.1.2 El Caso _____	311
III.2.1.3 El Caso como Sujeto/Objeto de Estudio _____	314
III.2.1.4 El Estudio de Caso _____	316
III.2.1.5 Características del Estudio de Casos _____	319
III.2.1.6 Ventajas y Desventajas del Estudio de Casos _____	320
III.2.2 El Estudio de Casos y su Criterio de Validación _____	324
III.3 Aspectos Metodológicos _____	332
III.3.1 Objetivo del Estudio _____	335
III.3.2 Selección de las Organizaciones Sujetas al Estudio de Casos _____	337
III.3.3 Determinación de los Métodos Generadores de la Validez del Estudio de Casos _____	338

---

## CAPÍTULO IV

### **Estudio de Casos: Factores Organizacionales Asociados al Sentido de Competitividad Empresarial, en las Microempresas POLLERÍA TAVO'S y, LA NUEVA PAPELERÍA RAYAS, S.A. de C.V.**

Introducción _____	345
IV.1 Caso: POLLERÍA TAVO'S, su Supervivencia _____	347
IV.1.1. Descripción General de la Organización _____	348
IV.1.2. Análisis Cronológico _____	351

---

---

---

---

IV.2.3. El Sentido de Competitividad de la Micro Organización Analizada _____	<b>375</b>
IV.2.3.1 Análisis Competitivo de POLLERÍA “TAVO’S” a Través del Tiempo _____	<b>375</b>
IV.2.4 Los Factores Organizacionales Relacionados con los Retos Empresariales	<b>381</b>
IV.2.4.1 Factores Organizacionales Internos Positivos _____	<b>382</b>
IV.2.4.2 Factores Organizacionales Externos Positivos _____	<b>386</b>
IV.2.4.3 Factores Organizacionales Internos Negativos _____	<b>387</b>
IV.2.4.4 Factores Organizacionales Externos Negativos _____	<b>388</b>
IV.2.5 Conclusiones del Estudio de Caso _____	<b>391</b>
IV.3. La Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V., Su Resurgimiento y Transición _____	<b>393</b>
IV.3.1. Descripción General de la Organización _____	<b>394</b>
IV.3.2. Análisis Cronológico _____	<b>395</b>
IV.3.3 El sentido de Competitividad de la Micro Organización y sus Factores Constituyentes _____	<b>409</b>
IV.3.4. Los Factores Organizacionales Relacionados con los Retos Empresariales	<b>416</b>
IV.3.4.1 Factores Organizacionales Internos Positivos _____	<b>417</b>
IV.3.4.2 Factores Organizacionales Externos Positivos _____	<b>421</b>
IV.3.4.3 Factores Organizacionales Internos Negativos _____	<b>423</b>
IV.3.4.4 Factores Organizacionales Externos Negativos _____	<b>425</b>
IV.3.5. Conclusiones del Estudio de Caso _____	<b>428</b>
IV.4. Análisis Comparativo de los Casos Pollería TAVO’S y La Nueva Papelería Rayas S.A de C.V. _____	<b>430</b>
IV. 4. 1. Conclusiones de los casos analizados _____	<b>441</b>
Conclusiones generales _____	<b>446</b>
Referencias Bibliográficas _____	<b>451</b>

---

---

---

---

## Índice de tablas

Tabla 1. MIPYMES: Número y Densidad de Empresas en Países Seleccionados de Europa y América Latina _____	59
Tabla 2. Proporción de Empresas Según Tamaño en Países Seleccionados de América Latina y de la OCDE. _____	60
Tabla 3. Estratificación por Sector Económico _____	66
Tabla 4. Estratificación de las Empresas en México _____	66
Tabla 5. Conceptos Básicos de las Definiciones, Planteamientos e Interpretaciones de competitividad _____	181
Tabla 6. Fuentes de Ventajas Competitivas _____	258
Tabla 7. Evolución del Capital Intelectual _____	275
Tabla 8. Atributos de los Paradigmas Cualitativo y Cuantitativo _____	298
Tabla 9. Características de la Investigación Cualitativa _____	299
Tabla 10. Metodologías de Investigación _____	300
Tabla 11. Matriz para la elección de un método de investigación social según las características del problema de interés _____	308
Tabla 12. Modelo de Charles Ragin y Howard Becker _____	313
Tabla 13. Cuatro Tipos de Diseño de Estudios de Caso de Robert K. Yin _____	315
Tabla 14. Pruebas de Validez en el Estudio de Casos _____	326
Tabla 15. Descripción de las Características de las Investigaciones Exploratoria, Descriptiva y Causal. _____	334
Tabla 16. Métodos y Variables de Investigación _____	339
Tabla. 17. Análisis comparativo de los Factores Organizacionales de los Estudios de Caso: Similitudes _____	467

---

---

Tabla. 18. Análisis Comparativo de los Factores Organizacionales de los Estudios de Caso: Discrepancias _____	468
---	-----

---

## Índice de figuras

Figura 1. Comparación entre la Noción MIPYME y la Noción MIPYMO _____	35
Figura 2. De la MPYME a la MPYMO _____	36
Figura 3. Matriz de Productos/Mercados _____	116
Figura 4. Estrategias Deliberadas y Emergentes _____	127
Figura 5. Modelo de Competitividad a Nivel Nacional e Internacional _____	135
Figura 6. Los Pilares de la Competitividad en el Informe WEF _____	137
Figura 7. Los Factores y Sub-factores de la Competitividad en el Informe IMD _____	138
Figura 8. Modelo del Diamante de la Ventaja Competitiva Nacional _____	142
Figura 9. El Doble Diamante Generalizado _____	149
Figura 10. El Modelo de los Nueve Factores _____	152
Figura 11. Comparación del Diamante y el Modelo de los Nueve Factores _____	153
Figura 12. Modelo de Competitividad Sistémica _____	156
Figura 13. La Rueda de Competitividad _____	165
Figura 14. Modelo de Análisis de la Competitividad de la Empresa _____	167
Figura 15. Modelo de la Competencia entre Rivales _____	169
Figura 16. Confusión de Competitividad con los Elementos de Productividad _____	185
Figura 17. Proceso Básico para el Logro de la Competitividad Empresarial antes del Tercer Milenio _____	198
Figura 18. Enfoques de Contingencia para la Medición de la Efectividad Organizacional _____	244

---

---

---

---

Figura 19. Cuatro Enfoques Hacia los Valores de la Efectividad _____	245
Figura 20. Las Cinco Fuerzas Competitivas que Determinan la Utilidad del Sector Industrial _____	250
Figura 21. Tres Estrategias Genéricas _____	251
Figura 22. Elementos de la Ventaja Competitiva _____	257
Figura 23. Círculo de la Estrategia Competitiva _____	262
Figura 24. Contexto dentro del Cual se Formula la Estrategia Competitiva _____	263
Figura 25. La Relación entre Recursos, Capacidades y Ventaja Competitiva _____	269
Figura 26. Modelo Intellectus del Capital Intelectual _____	278
Figura 27. Proceso Básico de Competitividad Empresarial en el Tercer Milenio _____	280
Figura 28. La Competitividad de la Microempresa y su análisis como Micro Organización _____	288
Figura 29. Pollería TAVO'S _____	348
Figura 30. MINI SUPER Y POLLERÍA TAVO'S _____	356
Figura 31. Doña Rubí y Don Javier vendiendo pollo _____	358
Figura 32. Doña Rubí en la Venta de Pollo _____	360
Figura 33. Interior de MINI SUPER TAVO'S _____	364
Figura 34. Venta de Frutas en la Pollería TAVO'S _____	365
Figura 35. Juguería AMY _____	367
Figura 36. Factores organizacionales influyentes en el sentido de competitividad del micronegocio a través del tiempo _____	377
Figura 37. Análisis de la supervivencia de pollería TAVO'S _____	381
Figura 38. La Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V. _____	394
Figura 39. Don José Eduardo Hernández Rodríguez _____	396
Figura 40. Doña Francisca Edelmira Medina y su hijo Eduardo _____	401

---

---

---

---

Figura 41. Karolina Hernández_____	402
Figura 42. Karolina y Eduardo elaborando invitaciones _____	403
Figura 43. Vista Interior de la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V. _____	404
Figura 44. Doña Francisca Edelmira Medina Orlayneta_____	408
Figura 45. Factores Organizacionales Influyentes en el Sentido de Competitividad del Negocio a través del Tiempo _____	411
Figura 46. Análisis de sobrevivencia de la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V. _	415

---

---

## INTRODUCCIÓN

Hoy, a pesar de que se escucha frecuentemente el papel tan importante que tienen las empresas para el desarrollo económico de la sociedad, su atención ha sido asimétricamente aplicada. Desde hace más de cien años, los estudios sobre las empresas son frecuentes y se han enfocado hasta la fecha, hacia la generación de técnicas, prácticas y procedimientos administrativos para hacerlas más efectivas, sobre todo, a las organizaciones empresariales (Ramírez *et al*, 2011: 13). Habitualmente, este tipo de estudios que generan parámetros de competitividad aplicables para empresas transnacionales o corporaciones ubicadas en los países desarrollados, pretenden ser aplicados por igual a otras organizaciones privadas de diferentes dimensiones y condiciones, que están situadas principalmente en países en vías de desarrollo o emergentes. Tal situación provoca particularmente en las micro organizaciones, un desequilibrio en su desarrollo<sup>1</sup>. Ante las nuevas condiciones económicas, este tipo de micro organizaciones privadas tienen ante sí nuevos retos que afrontar para poder sobrevivir. Por su tamaño las microorganizaciones, se han vuelto más vulnerables y muchas de ellas han caído en la informalidad. No obstante, pese a que casi no hay estudios al respecto, y considerando que la prescripción administrativa se orienta preferentemente hacia las grandes organizaciones, dichas herramientas no son apropiadas para el estudio

---

<sup>1</sup> El mismo escenario lo señalan de manera similar, los autores Barba, Montaña y Solís (1999), citados en (Ramírez, 2011: 8), al indicar que en el ámbito internacional actual, se presentan tres aspectos o categorías principales: a) la globalización de las finanzas y el capital, expresada como la desregulación de los mercados financieros, la movilidad de los capitales, el incremento de las fusiones y adquisiciones; b) la globalización de los mercados; y c) la globalización tecnológica, en la cual destacan la informática y las telecomunicaciones.

---

---

de las microorganizaciones por lo que, a través de los estudios organizacionales, se pretende comprender cómo dos microempresas comerciales ubicadas en la Ciudad de Chetumal se han mantenido activas durante tanto tiempo hasta nuestros días, procurando entender para ello, su naturaleza y sus formas organizacionales, así como los factores que facilitan la explicación de su desarrollo específico, bajo el sustento del uso de métodos cualitativos que permitan manifestar su particular sobrevivencia.

Por lo anteriormente expuesto, es necesario responder a la siguiente pregunta: *¿Por qué es importante estudiar a la microempresa?*

*Como primer sustento*, las estadísticas oficiales en México indican que el 95.6% del total de las empresas son microempresas (Ampudia, 2008: 138) y que, por años, en el discurso político, inapropiadamente se les considera dentro de las PYMES, debido al desinterés de profundizar en su estudio particular. *Como segundo sustento*, se ha menospreciado la importancia de la participación de la microempresa en el desarrollo económico de un país. Si el Estado le da la importancia requerida, la microempresa puede convertirse en parte de la estrategia de desarrollo y crecimiento de Latinoamérica y en particular de México (dada su capacidad para generar empleo e ingreso) al acoger a la población económicamente activa desocupada por diferentes circunstancias y contribuir a la reducción de la informalidad (Díaz, 2010: 3). *Como tercer sustento*, la mayoría de los estudios existentes relacionados con la microempresa se han orientado hacia la



---

---

microindustria, desatendiendo a los sectores de comercio y servicios<sup>2</sup>. *Como cuarto sustento*, Los estudios existentes sobre la microempresa comercial reflejan entre otros temas, las características, su problemática, su análisis cuantitativo y las perspectivas en los ámbitos internacional y nacional, pero sin darle importancia a otros factores de carácter cualitativo que influyen en su supervivencia o desarrollo. *Como quinto y último sustento*, se carece de estudios que se hayan generado para analizar las causas que propicien la supervivencia o consolidación de la microempresa en lo general y, de la microempresa *comercial* en lo particular.

Como segunda pregunta a contestar se tiene la siguiente: *¿Por qué es importante estudiar el significado de competitividad en lo general, y el de competitividad empresarial en lo particular?*

*Como primer sustento*, porque es importante saber la discrepancia que se da entre el sentido de competitividad y de competitividad empresarial generalmente expuestos por los grandes autores como Ansoff, Andrews, Porter, y Mintzberg entre otros, los cuales están orientados desde el punto de vista macroeconómico hacia los ámbitos nacional e internacional y, desde el punto de vista microeconómico preferentemente hacia las PYMES y las grandes empresas nacionales y transnacionales, donde los factores cuantitativos tienen especial relevancia para conocer su nivel de competitividad, a diferencia del sentido de competitividad relacionado con la supervivencia de la microempresa, en la cual se ven involucrados

---

<sup>2</sup> Es hasta el 11 de mayo de 1995 cuando de manera oficial, se amplió la cobertura de fomento que inicialmente se daba exclusivamente hacia el sector industrial. Posteriormente, a los sectores comercio y exclusivamente hacia el sector industrial. Posteriormente, a los sectores comercio y servicios al publicarse en el Diario Oficial de la Federación los estratos de la microempresa en los sectores industrial, comercial y de servicios (Sánchez, 2007: 66).

---

---

---

los factores cualitativos de manera significativa. *Como segundo sustento*, porque se reconoce a nivel internacional, que muchas de las microempresas forman parte de la economía informal (O.I.T., 2006: 2) y se les identifica como microempresas de subsistencia o marginales (Mungaray *et al*, 2002: en Díaz, 2010: 12) lo que les impide ser consideradas dentro de los sentidos de competitividad y competitividad empresarial planteados para las PYMES y las grandes empresas transnacionales. Como tercer sustento, se piensa que las microempresas identificadas como de consolidación (Díaz, 2010: 13), no pueden ser consideradas como competitivas debido a que dejaron de ser de subsistencia y si acaso, se están ubicando en la formalidad, pero sujetándose estrictamente a la supervivencia familiar. Como cuarto punto sustentable es el hecho de que las microempresas consideradas como competitivas, generalmente requieren el que obtengan un nivel alto de supervivencia que les permita ser rentables y logren crecer ampliando los segmentos de mercado o, mantenerse en el mercado con una estabilidad en la rentabilidad económica con una mejor calidad de vida (Díaz, 2010: 13; Cáisamo, 2010: 1-3). Tal sentido de competitividad difícilmente es sostenible hoy en día por este tipo de microempresa debido a los cambios frecuentes de su entorno particular y general. Como último sustento de la investigación, porque es necesario que para entender y comprender el sentido de competitividad reflejado en el actuar de las microempresas analizadas, es preciso tener una idea clara sobre el significado de competitividad asociado a las características consideradas para las microempresas en general. Ello permitirá hacer un contraste claro del sentido teórico de competitividad y competitividad empresarial, con el sentido de competitividad de la

---

---

---

---

microempresa chetumaleña activa que en especial, cuenta con más de 20 años de antigüedad.

Una última pregunta por responder será: *¿por qué es importante identificar qué factores organizacionales están asociados al sentido de competitividad reflejado por los propietarios de los dos micros negocios comerciales chetumaleños analizados?*

El enfoque o perspectiva identitaria de los estudios organizacionales, plantea como *primer sustento*, el entender la problemática organizacional específica de la microempresa, no para dar respuesta inmediata a la misma, sino simplemente para reconocer su naturaleza compleja y de ahí determinar aquellos factores organizacionales que han contribuido al logro de la cohesión o al desequilibrio y, al aprovechamiento de la membresía de dos microempresas comerciales con más de 20 años. Además, como *segundo sustento*, porque el sentido de competitividad generalmente está asociado a factores económicos y no a factores organizacionales, por lo tanto, es necesario reconocer el aspecto organizacional de la competitividad asociada a las microempresas. Como *tercer sustento*, porque se carece de estudios que permitan analizar y comprender los efectos de los factores organizacionales internos y externos que afecten la supervivencia de la microempresa comercial<sup>3</sup>. Los puntos anteriores propiciaron la realización del estudio cualitativo de dos microempresas comerciales que, pese a los cambios internos y/o externos del entorno, se han mantenido activas desde hace más de 20

---

<sup>3</sup> Lo anterior es reforzado con lo señalado por el francés Edgar Morin (2002: 31) al reflexionar sobre el grado en que una modificación local pueda repercutir sobre el todo y cómo una modificación del todo repercute en lo local.

---

---

años. Como *último sustento*, porque se desconoce qué factores organizacionales internos y externos que han influido e influyen de manera particular, en la supervivencia de dos microempresas comerciales chetumaleñas con más de veinte años de operatividad y que, en su momento, llegaron a ser competitivas en el entorno local.

## **1. Objetivo central de la investigación**

Tomando en consideración lo expuesto en el planteamiento del problema y, reflexionando sobre lo indicado por De la Rosa (2000: 144) quien señala que:

“Más allá de la contribución a la planta industrial del país, de la aportación al empleo y al PIB y de la distribución de la riqueza que la MIPYME representa, recientemente, en México - y en muchos otros países -, la micro organización ha recobrado un fuerte interés tanto en el sector público como en el académico. Dicho interés nace por el hecho de que este sector empresarial pueda ser un competidor eficiente en el mercado nacional, pero, sobre todo, desde el punto de vista internacional, siempre y cuando produzca y comercialice bajo esquemas de organización industrial-por ejemplo, redes- que le permitan superar tanto sus limitaciones derivadas de su reducido tamaño, como sus limitaciones en tanto empresas individuales. Es decir, señala el autor, al convertirse y llegar a ser un actor económico de gran importancia para el desarrollo económico de algunos países desarrollados – Italia y Japón principalmente –, las MIPYMES de estas entidades nacionales, representan para los países en vía de desarrollo un ejemplo de un posible instrumento de crecimiento y desarrollo económico. En otras palabras, el fomento al desarrollo competitivo de estas empresas ya sea incentivando a las existentes o impulsando la creación de nuevas, contribuye a su vez al crecimiento del empleo, a la creación, distribución de la riqueza y, a la estabilidad social”.

Una vez que se tiene el sustento del porqué diversos autores (De la Rosa, 2000; Sánchez, 2007; Ampudia, 2008, Nuño de León, 2012) sostienen entre otros

---

---

puntos, el incentivar a las microempresas existentes y, con el interés de profundizar sobre lo que motiva a este tipo de organizaciones a seguir sobreviviendo o, en su caso, a alcanzar su consolidación, se planteó el siguiente objetivo de investigación:

*“Identificar qué tipo de factores organizacionales se asocian al sentido de competitividad reflejado por dos microempresas comerciales chetumaleñas, que tienen como reto el de continuar con su permanencia dentro de su entorno social”*

## **2. Pertinencia práctica**

En Chetumal, hay microempresas en el sector comercio que se han mantenido en el reconocimiento social y empresarial por su desempeño particular durante más de 10, 20 o 30 años, pero desconociendo a ciencia cierta, si su quehacer organizacional actual los ubica aún, en la etapa de sobrevivencia o en su etapa de consolidación; si durante su cronología se dio un retroceso económico o no y, si la base de su situación actual es por una gestión familiar-laboral intensa. Por ejemplo, saber si las dos micro empresas comerciales consideradas en el estudio se sostendrán por más tiempo a pesar del embate cada vez más frecuente de la competencia local, nacional o internacional, así como de los fenómenos macroeconómicos, políticos, fiscales, sociales, culturales, de seguridad, tecnológicos o naturales del entorno, que cada día están provocando el cierre de estos micro negocios formales o que prefieren dedicarse a trabajar dentro de la informalidad. También, es menester destacar que, con los resultados obtenidos en

---

---

los estudios de caso, se pueden derivar propuestas de mejora para este tipo de microempresas comerciales o para las microempresas en lo general.

### **3. Relevancia Socioeconómica**

Sobre este tema es esencial resaltar como *primera instancia*, la existencia de las microempresas en México y su relación con el empleo informal en sus dos vertientes (Banco Mundial, 2007: 4): A.- trabajadores informales independientes y, B.- trabajadores informales asalariados. Como *segundo punto*, es significativo reproducir ciertas cifras estadísticas que el Subsecretario para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía, Miguel Ángel Marón Manzur expuso durante el primer día de actividades en un evento regional PYME (2011)<sup>4</sup>. Las cifras estadísticas indicadas por el funcionario público son: “de las cuatro millones 80 mil 307 empresas del país, tres millones 900 mil 773 son micros, 138 mil 730 son pequeñas, 32 mil 643 medianas y sólo 8 mil 161 son grandes y, el 23% de los patrones son personas que ni siquiera terminaron la primaria”. Expuso, además, que: “por cada mil habitantes, hay 40 MIPYMES en México, mientras que, en países desarrollados, por ese mismo número de población hay 50 MIPYMES” y, *por último*, señaló que: “el gran problema al que se enfrentan las MIPYMES en el país es la falta de capacitación del patrón y los trabajadores, el difícil acceso al financiamiento y la falta de inversión en investigación y desarrollo”.

---

<sup>4</sup> Segunda Semana PYME Regional Expovall 2011, Morelia, Michoacán

---

---

La importancia de la microempresa radica principalmente en que es generadora de empleos y representa la alternativa de vida para muchas familias. De acuerdo con el Banco Mundial (2007: 4), “el empleo informal está estrechamente correlacionado con la microempresa. En este tipo de organización privada radica la mayoría de los trabajadores informales asalariados que son excluidos del sector formal como: empleados domésticos, trabajadores familiares sin remuneración, trabajadores de microempresas y los que trabajan en empresas grandes bajo arreglos laborales informales. El sector informal independiente incluye propietarios de microempresas y profesionales auto empleados, así como artesanos, ayudantes, obreros de construcción, taxistas y vendedores callejeros. Se sabe también, que a nivel regional la microempresa es preponderante en las entidades con mayor rezago en términos de ingreso y representan una alta influencia en el empleo informal” <sup>5</sup>.

Debido a la escasa información existente sobre las microempresas comerciales formales, que en la actualidad han perdurado por bastante tiempo en sus comunidades, se consideró importante aplicar el estudio en dos micro negocios comerciales que hasta la fecha han logrado sobrevivir por más de 20 años, situación que contrasta con lo señalado por Ampudia (2008), donde el citado autor señala que el 45% de las empresas pequeñas y medianas sólo llegan a sobrevivir entre dos y cinco años, en tanto que, según estudios del mismo autor, el 55% restante puede llegar a tener hasta diez años de vida.

---

<sup>5</sup> Programa Nacional de Financiamiento al Desarrollo Pronafide, 2008-2012

---

---

Para poder iniciar el estudio de los dos micronegocios que actualmente siguen operando en la Cd. De Chetumal, cabecera municipal y Ciudad Capital del Estado de Quintana Roo y que, hasta la fecha, han sobrevivido por más de 20 años, fue necesario primero, profundizar un poco más en la posición que guarda la micro empresa en el ámbito nacional e internacional. Para ello, se consideró lo que señala Henríquez (2009:11), al indicar que: "...es importante tener conocimiento sobre la amplitud de la base empresarial de los países y las posibilidades que tengan de maduración las empresas. Para poder alcanzar sus tamaños óptimos, es necesario generar proyectos o programas para la creación de empresas y aumentar la base empresarial; asimismo, es necesario generar, aplicar y mantener el sistema de apoyo en sus primeros años para que tengan un crecimiento dinámico y acceso en el sistema financiero de los países. Otro desafío es el énfasis territorial en el desarrollo de condiciones de entorno propicias para las MIPYMES, con el consiguiente fortalecimiento de la institucionalidad en ese nivel".

Es preciso aclarar que esta tesis se realizó antes de los cambios generados por la reforma hacendaria que entró en vigor a partir del 1 de enero de 2014. Por lo cual, el impacto positivo o negativo que pudieran tener dichos cambios en las empresas analizadas sería motivo de un nuevo estudio.

#### **4. Estructura básica de la tesis**

En cuanto a su contenido, en el primer capítulo se expone la importancia de la microempresa tanto en el ámbito nacional como a nivel internacional y su papel ante

---

---



---

---

la globalización. Como se verá más adelante, desde el punto de vista cuantitativo las microempresas representan el mayor número de establecimientos dentro del universo empresarial (Ampudia, 2008:138). Según Díaz (2010), “hasta años recientes su importancia ha sido considerada muy relativa pese a que es factor de generación de empleos y, por ende, se le considera como una válvula de escape ante la tensión social generada por la escasez de empleos formales bien remunerados, principalmente para cierto sector de la población económicamente activa que de manera general busca el sustento de manera informal o actualmente se encuentra desocupada. Junto con las PYMES, La importancia de la microempresa en cuanto a la distribución de la riqueza, se refleja con su participación en el Producto Interno Bruto en un 15%” (Díaz, 2010: 8). De acuerdo con De la Rosa, “se analiza también como la microempresa contribuye a la capacitación de la mano de obra y a la capacitación de la fuerza de trabajo no calificada (De la Rosa, 2007: 4). En el mismo capítulo se estudia la diferenciación entre empresario y propietario de un micronegocio debido a que, según Cáceres indiscriminadamente se utiliza el término empresario sin considerar el tipo de comportamientos que condicionan el tamaño que adquieren las empresas (Cáceres *et al*, 2006: 546). (Hoselitz citado en Cáceres *et al*, 2006: 546-547) hace una distinción entre empresario industrial y pequeño comerciante o prestamista, considerando que sólo el primero posee las capacidades y habilidades que requiere un “auténtico” líder de empresarial. Éste y otros aspectos se analizan con detalles dentro del capítulo antes señalado.

---

---

El siguiente tema para tratar en el Capítulo I es la necesaria transición de la MIPYME a la MIPYMO para lograr identificar qué factores organizacionales internos y externos, positivos y negativos, influyen en la supervivencia de las dos microempresas consideradas en el estudio de casos. Dentro de este tema también se expone por qué es necesario no sólo considerar solamente a la MIPYME o a las grandes empresas como entes abstractos, económicos, y racionales, como producto de los factores esencialmente numérico-cuantitativos, carentes de vida interna y en sí, de vida social, sino también, es importante considerar lo no cuantificable como las pasiones y las necesidades humanas de quienes conforman esas organizaciones y sus familias. Un tema más, tratado en el presente capítulo, es el sentido de competitividad considerado para la microempresa ya que, debido a sus características como la informalidad, el alto apego a la estructura familiar, a su lucha constante por sostener su grado de supervivencia y dejar de ser considerada generalmente como un ente pasivo, en transición o en vías de ser competitiva, el sentido de competitividad debe ajustarse a las características reflejadas por estas microempresas. A su vez, en este capítulo se analiza el marco socioeconómico de la microempresa donde se estudian las características y problemática a la que tiende enfrentarse comúnmente, así como la importancia de la microempresa en el mundo y en México. En cuanto al tema del origen oficial de la microempresa en México, en este punto se hace mención de los distintos programas que formalizan su reconocimiento y en particular, el surgimiento oficial de la microempresa comercial a partir del mes de mayo del año de 1995 (Sánchez, 2007: 66). Dentro de este capítulo se exponen el marco legal y el marco fiscal al que deben sujetarse tanto para pequeños contribuyentes como personas morales en Régimen General

---

---

---

---

de Ley. Al final del capítulo se hace un breve análisis de la problemática de la microempresa donde se refleja la necesidad de realizar estudios sobre microempresas que han sobrevivido por más de veinte años y poder determinar con ello, que factores organizacionales influyen en su supervivencia.

Para el capítulo II, se hace un análisis detallado tanto de la cronología como de la tipología de la competitividad, indicando sus etapas y autores que reflejaron sus opiniones y estudios específicos sobre el tema. Más adelante, *se plantea la propuesta de un modelo de gestión para las empresas competitivas*, donde se exponen los elementos que se requieren cubrir para obtener y mantener un nivel deseado de competitividad de acuerdo al grado de efectividad alcanzado y, *una propuesta más* donde se incluye *el capital intelectual* al modelo indicado con anterioridad, lo que establece la conformación del modelo de “competitividad empresarial” que muestra gráficamente los elementos que actualmente son considerados por las grandes empresas transnacionales. Del citado modelo se determinó la definición del concepto de “*competitividad empresarial*”, enunciación donde se resalta primordialmente, la importancia del capital intelectual para preservar el nivel de competitividad en las grandes empresas nacionales y multinacionales que requieren del uso intensivo de activos intangibles (Kaufmann y Schneider, 2004: 369-385), de alto contenido tecnológico.

En el capítulo III se expone el marco metodológico aplicado en el estudio de investigación, adentrándose a detalle a los atributos de los paradigmas cualitativo y cuantitativo, a las metodologías de investigación relacionadas con estos paradigmas, la exposición de la importancia en hacer uso del estudio de casos para

---

---

---

---

el análisis de dos microempresas comerciales chetumaleñas y, por último, se plantea el objetivo del estudio y los demás puntos de la metodología como la selección de las organizaciones sujetas al estudio y la determinación de los métodos que generaron la validez y confiabilidad del estudio de los casos.

---

---

# CAPÍTULO I

## La Microempresa

### Introducción

Hoy en día, en México no deja de escucharse por cualquier medio de comunicación, el incremento considerable de la economía informal, del desempleo y de negocios que no permanecen en activo por más de dos años. Las investigaciones sobre estos temas son cada vez más frecuentes como es el caso de los estudios realizados sobre la informalidad y el desempleo, por Ruiz y Ordaz, (2011: 91-105), o Trujano (2005: 9-12), en su análisis sobre el papel de la microempresa ante la globalización. A pesar de ello, otros autores como es el caso de Julien (2003: 28), nos hablan de la importancia que estas microempresas tienen para los países en desarrollo o emergentes como México pues, en ellos, son consideradas como una respuesta a las carencias de las grandes inversiones orientadas sólo hacia la exportación o a las empresas públicas, a menudo enfrentadas a una pesada maquinaria burocrática, puesto que las PYMES, en este caso MIPYMES, son capaces de crear un tejido económico de base, que contribuya a la multiplicación de los intercambios en todo el territorio y, de este modo, el despegue de la economía. Bajo esta misma retórica, Zevallos (2003: 58) señala que la empresa latinoamericana de menor tamaño presenta una alta concentración en el sector comercio y en el sector

---

---

servicios, debido al bajo nivel de habilidades y calificación del empresario. Mendoza (2008: 38) indica que México no es la excepción en este rubro y lo refleja con datos proporcionados por el INEGI (2007), donde señala que en el sector comercio la MIPYME concentra 52.6% y 30.8% de unidades económicas y personal ocupado respectivamente; en el sector servicios los porcentajes son 33.2% y 32.1% para cada caso.

En el presente capítulo se analiza brevemente la diferenciación y conceptualización de MIPYIMES; la importancia de la microempresa tanto en el ámbito nacional como en el internacional -sin dejar de reflejar su importancia ante la globalización-; asimismo, se da una breve exposición sobre la diferencia entre el empresario y el propietario de un micro negocio, dado su uso indiscriminado sin considerar las dimensiones de las empresas; un tema más es el análisis de la transición de la MIPYME a la MIPYMO para identificar aquellos factores organizacionales que influyen en la supervivencia de las dos microempresas chetumaleñas consideradas en el estudio de casos; un tema más considerado en el presente capítulo, es el estudio sobre la competitividad para la microempresa debido al grado de informalidad que en ella influye, el apego a la estructura familiar y, a su lucha constante para su supervivencia, entre otros. A su vez, se hace una breve descripción del marco socioeconómico de la microempresa en el ámbito internacional. En cuanto a su origen en México, en este tema se hace mención de los distintos programas oficiales que formalizan su reconocimiento y, en particular, la filiación oficial de la microempresa comercial a partir del 11 de mayo de 1995 (Sánchez, 2007: 66). Posteriormente, se hace una breve descripción sobre el marco

---

---

legal de la microempresa, determinando sus características, capacidad comercial, ventajas y desventajas. Otro tema que tratar es el marco fiscal relativo al régimen de los pequeños contribuyentes tanto para las personas físicas como las personas morales. Finalmente, se hace un breve análisis de la problemática por la que actualmente atraviesa la microempresa.

### **I.1 la Microempresa, sus Características y Conceptualización**

Desde su identificación hasta nuestros días, generalmente se ha hablado de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la gran mayoría de los foros empresariales, dejando a un segundo plano a las microempresas que, desde el punto de vista estadístico, representan a más del 90% de las empresas existentes en el país.

Para adentrarse al uso frecuente de la palabra microempresa, es importante estar al tanto de su estructura etimológica y de las definiciones que sobre el tema tienen diversos autores y organismos internacionales.

Bajo la interpretación etimológica, el término microempresa tiene su origen en el griego y el latín. Del griego proviene micro: μικρός-μικρά-μικρόν(pr.mikrós, mikrá, mikrón) cuyo significado es pequeño. En tanto empresa proviene del verbo latino praehendere compuesto por el prefijo –prae (antes, delante) y el verbo hendere (atrapar, agarrar). Ese verbo se transformó luego en prehendendo o prendo, prehendere o prendere, prehendi o prendi, prehensum o prensus con el concepto de agarrar, ocupar, apoderarse de, alcanzar. Como se verá más adelante, pese al

---

---

hecho de que el significado etimológico para micro sea *pequeño*, la diferenciación entre micro y pequeña empresa en términos estadísticos y económicos es considerable. Esa diferenciación se empieza reflejar con las definiciones expresadas por distintos autores e instituciones internacionales, siendo algunos ejemplos los siguientes:

Rivero *et al* (2000: 41) señalan que el término *microempresa* debe hacer referencia a una pequeña unidad socioeconómica de producción, comercio o prestación de servicios que, para su creación, no requiere de gran inversión de capital, con mucha adaptación al cambio y que pueden orientarse hacia el mercado con mayor rapidez y facilidad que otras empresas.

Otro autor, Carpintero (1998: 58) considera que *las microempresas* son pequeñas unidades de producción, comercio o prestación de servicios, en las que se pueden distinguir elementos de capital, trabajo y tecnología, aunque todo ello esté marcado por un carácter precario.

De acuerdo al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), (en Tunal, 2003: 84) las microempresas son negocios de pequeña escala en los cuales se destacan los siguientes aspectos y que los distinguen del resto de la economía: i) menos de 10 empleados; ii) no existe en muchos casos separación entre presupuesto familiar y el de la microempresa; iii) cuenta principalmente con empleados no asalariados y relacionados con la familia; iv) alto porcentaje de mujeres propietarias del negocio; v) activos menores de \$30,000.00 dólares; vi) escasos conocimientos de gestión;



---

---

vii) limitado acceso al sector financiero formal; viii) falta de registro legal, y ix) bajo nivel de tecnología.

Para el autor Martínez (citado en Tunal, 2003: 85), las microempresas son talleres unipersonales y familiares con bajos niveles de organización y capacidad económica en donde existe un bajo nivel tecnológico, escaso financiamiento, la inexistencia de una política industrial diseñada, escasa participación en el mercado de exportación, bajo nivel de calificación de la mano de obra y que manejan volúmenes de ventas monetarias bajos.

Por su importancia en el estudio, es ineludible expresar anticipadamente su imagen internacional, que a manera de ejemplo es lo expuesto por Trujano (2005: 8), quien señala que las microempresas latinoamericanas reúnen las siguientes características<sup>6</sup>:

- Son establecimientos con un máximo de 15 trabajadores, aunque la inmensa mayoría no rebasa los cinco trabajadores<sup>7</sup>;
- Las operaciones son poco intensivas de capital, casi no utilizan la tecnología y cuando lo hacen ésta no es avanzada, por lo que dependen en gran medida del factor trabajo;

---

<sup>6</sup> El autor señala que algunas de estas características las tomó de las definiciones de otros autores como son, entre otros, el BID (1997); Carpintero (1998); Murguía (2000) y Ubernel (1997).

<sup>7</sup> El autor expone que la Encuesta Nacional de Micronegocios (ENAMIN) de INEGI, muestra que, en México, en 1992, 1994 y 1996, alrededor del 60% de las microempresas tenían un trabajador; otro 30% de dos a cuatro trabajadores y sólo el restante 10% tenía entre 5 y 16 trabajadores. En la encuesta de 2002 se observó que ya el 75% tenía un trabajador; un 22% entre 2 y 4 trabajadores y el restante 3% entre 5 y 16 trabajadores. El autor (Trujano, 2005) supone que el empequeñecimiento de las unidades económicas en México puede estar indicando un deterioro de las condiciones económicas de las microempresas. En mi opinión particular, este supuesto se viene a reforzar con las Reformas Laboral y Hacendaria aprobadas en el 2013, donde el propietario del micro negocio, en la mayoría de los casos, no tiene capacidad para contratar y mantener personal por períodos largos y, no cuenta con los recursos y la capacitación apropiada para usar la tecnología en beneficio de una mejor gestión fiscal.

- 
- 
- Su principal recurso es la mano de obra;
  - La gran mayoría pertenece a un sólo propietario o dueño y en muchos casos se trata de un negocio familiar, por lo que es frecuente que no exista una separación entre el presupuesto familiar y el de la microempresa;
  - En muchas de ellas no hay empleados asalariados y quienes trabajan son los miembros de la familia;
  - Existe un alto porcentaje de mujeres propietarias del negocio;
  - Su volumen de operaciones es sumamente reducido;
  - Escasos o nulos conocimientos de gestión;
  - Limitado o nulo acceso al sector financiero formal;
  - Una buena parte de ellas pertenece al sector informal.

Este autor en particular señala:

“Derivado de las características antes enumeradas, podemos decir que el rasgo fundamental de las microempresas es la precariedad y que, de hecho, existe un alto porcentaje de casos en los que la unidad económica es más una estrategia de supervivencia familiar que una verdadera fuente de acumulación de capital. No obstante, hay que reconocer que sí existen algunos casos minoritarios de microempresas que podríamos denominar “consolidadas” que logran superar el nivel de “*supervivencia*” permitiendo a sus propietarios lograr unas condiciones de ingreso que les garantizan un nivel de vida digno...” (Trujano, 2005: 8)

El citado autor expone que, a partir de la caracterización recién presentada, se puede decir que la mayoría de las microempresas existentes constituye un vasto sector de subsistencia<sup>8</sup>. Señala también que “la importancia de las empresas de

---

<sup>8</sup> Trujano (2005: 9) señala que su opinión parece coincidir con el CENAP de Costa Rica quien identifica a *las microempresas de subsistencia* como “unidades económicas con pocas posibilidades de sostenibilidad, maquinarias y equipos muy rudimentarios, productos de baja calidad y malos sujetos de crédito. Tienen carácter unipersonal, aunque ocasionalmente

---

---

subsistencia, a pesar de no ser grandes generadoras de empleo remunerado, mejoran los niveles de vida de la población y representan una alternativa a la pobreza extrema”. Un aspecto importante más es lo que el autor indica sobre las empresas de subsistencia al señalar que son unidades que se dedican al comercio, producción o servicios relativamente pequeñas y usualmente con menos de tres trabajadores, incluyendo al dueño.

Trujano (2005:9) expone que las empresas de subsistencia normalmente se dedican al sector comercial, mantienen bajas cuentas de resultados que se aplican al sostenimiento familiar, muy frecuentemente carecen del registro de sus actividades, operan con bajísimos niveles de tecnología y activos fijos, se concentran en los centros urbanos y presentan un nivel medio de escolaridad que no supera el básico.

De acuerdo con el informe de la Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2013: 15), para resolver los cuellos de botella para el desarrollo de las PYMES en América Latina, se requiere de la intervención en tres terrenos: el acceso al financiamiento, las políticas de innovación y tecnológicas. En particular, se tiene limitado el acceso a tecnologías de la información y comunicación (TIC), así como el desarrollo de competencias y capital humano, debido a que:

---

incluyen fuerza de trabajo familiar. Sus cualidades se aproximan a las de trabajadores por cuenta propia”; y a *las microempresas potencialmente sostenibles*, como unidades que “cuentan con maquinaria y equipo en mejor estado que las anteriores, suelen tener hasta cinco empleados(as). Tienen un mercado más fijo, normalmente el nexa comercial promueve una relación de amistad entre productores(as) e intermediarios. Por lo regular han operado por más de cinco años”

---

- 
- 
- El acceso al financiamiento es una de las principales barreras que enfrentan las PYMES para su desarrollo. Sólo cerca de 12% del crédito total en la región se destina a las PYMES, en contraste con los países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), donde reciben el 25%.
  - En materia de innovación, las PYMES enfrentan grandes restricciones y tienen un desempeño pobre, que se agrava por las restricciones existentes en otras áreas.
  - Los bajos niveles de formación de la fuerza laboral y del empresariado, los problemas asociados con el abandono escolar y los pobres resultados alcanzados en materia de calidad, que se reflejan en las mediciones del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes de la OCDE (PISA), configuran una elevada barrera al desarrollo de las pymes y el aumento de su productividad (CEPAL, 2013: 16).

En cuanto a la globalización, a modo de ejemplo se expone lo que Guillermo De la Dehesa dice sobre este tema: "...la globalización es un proceso que promueve empresas de gran tamaño ya que, para ser competitivas y tener una mayor cuota en el mercado, deben estar presentes en el mayor número de países" (De la Dehesa, 2000:91)

Ante este y otros parámetros, se considera que la microempresa y la globalización, en términos generales, se contraponen, debido a que las microempresas en general no son las que se ven involucradas en el esquema globalizante para ser competitivas de manera sostenida a largo plazo, no

---

---

concentran gran parte de la producción, ni tienen la capacidad de operar simultáneamente en diferentes países y regiones del mundo y ni pueden monopolizar el comercio internacional de bienes y servicios. Hecho que en la microempresa no se da porque su sentido de competitividad se centra en su supervivencia y no en el tipo de competitividad o competitividad empresarial visto por autores como Chandler, Ansoff, Andrews, Porter o Mintzberg entre otros.

En cuanto a su enunciado, es importante reflexionar sobre el sentido de las distintas definiciones que sobre las microempresas se tienen. Siendo en el caso de México, desde el punto de vista legal, el artículo 16 del Código Fiscal de la Federación (1981: 11) define a la microempresa de la siguiente manera: *“por establecimiento se entenderá cualquier lugar de negocios en que se desarrollen, parcial o totalmente, las citadas actividades empresariales”*.

Con el interés de destacar la importancia de la microempresa en la Unión Europea, se ha considerado una nueva definición de PYME que incluye a este tipo de micro entidades y que debe ser contemplada en lo posible por todos los países miembros de esta Unión al momento de requerirla para cualquier tipo de gestión, siendo esta definición la siguiente: una empresa es *“una entidad que ejerce una actividad económica, independientemente de su forma jurídica”* (Comisión Europea, 2006: 12).

Otra manera de conceptualización de microempresa se tiene con el Programa de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) quien reconoce que la mejor definición es cualitativa y propone que la

---

---

microempresa sea definida como *“aquella unidad productiva donde trabajan los sectores más empobrecidos”* (en Pérez y Jofre, 2000: 15)

El Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS) del Brasil, entiende como “microempresa” a *“las unidades económicas caracterizadas por la producción de bienes y servicios a pequeña escala, con escasez de capital y con tecnologías relativamente precarias, ampliamente difundidas e intensivas en mano de obra”* (en Pérez y Jofre, 2000: 18).

Como se puede observar en las definiciones, en países latinos como Brasil, se contempla la existencia de organizaciones informales con tecnología obsoleta, de escaso capital y uso intensivo de mano de obra. No así en la definición planteada por la Unión Europea y como seguramente será en los demás países desarrollados.

En el marco de la administración, estas conceptualizaciones cambian sustancialmente cuando se busca determinar la definición de aquella que conocemos de manera general como empresa, puesto que el enfoque va orientado específicamente a este tipo de organizaciones, ya sean pequeñas, medianas o grandes, tal como se verá más adelante en sus respectivos marco legal y fiscal.

### **I.1.1 Diferencia entre Empresario y Propietario de Micronegocio**

Bajo esta temática, algunos autores determinan la diferenciación directa o indirecta entre empresarios y propietarios de micro negocios y en ello, se hace mención de ciertos factores de carácter organizacional considerados dentro de los distintos

---

---

---

---

factores señalados para su diferenciación (De La Rosa, 2007: 94; Ampudia, 2008: 139; Carland *et al*, 1984: 355; Cáceres *et al*, 2006: 560-562). Los autores Chan y Lau (citados en Cáceres, 2006:547), indican que la diferencia que se da entre los propietarios de negocios y los empresarios está en *el comportamiento*. Siguiendo a Chell *et al* (citados en Cáceres, 2006: 547), los comportamientos de los empresarios se pueden agrupar de la siguiente manera:

- Creatividad e introducción de nuevas ideas.
- Orientación hacia el futuro y planificación a largo plazo
- Creación de condiciones para aprovechar oportunidades.
- Disposición y capacidad para enfrentarse a los cambios y asumir riesgos.

Tales características no se reflejan generalmente en los pequeños propietarios ya que suelen estar sujetos a actuar de acuerdo con los cambios del entorno para lograr su supervivencia.

Bajo el sentido schumpeteriano, Carland *et al* (1984: 357) consideran que la principal diferencia entre empresarios y los propietarios de pequeños negocios es la introducción de *innovaciones*. Esto es, los primeros se caracterizan frente a los segundos por introducir nuevos bienes o nuevas calidades de bienes en el mercado, introducir nuevos métodos de producción, buscar nuevos mercados o nuevas fuentes de aprovisionamiento de materias primas o bienes semi-manufacturados y nuevas formas de organizar sus empresas.

---

---

Para consolidar lo anterior, es importante reflexionar sobre las diferencias remarcadas por los autores antes mencionados, que van orientadas actualmente hacia la creatividad e innovación y no sobre factores organizacionales que influyen en su actuar empresarial, destacando las diversas limitantes que el propietario del pequeño negocio tiene para ser visto como empresario y que Cáceres y Romero (2006: 560) lo plantean como parte de las conclusiones obtenidas en la investigación realizada en 385 PYMES en la Provincia de Sevilla en donde señalan que los empresarios se identifican generalmente con las PYMES, mientras que los propietarios de los pequeños negocios tienden a concentrarse en las microempresas. Sobre la diferencia entre empresario y propietario de pequeño negocio en estas conclusiones se expone lo siguiente:

La relación entre el tamaño empresarial y el comportamiento de las empresas respecto a las políticas dinamizadoras como las relacionadas con el crecimiento, la introducción de innovaciones, el acceso a mercados de exportación, la cooperación, etc. ha suscitado una amplia atención en los estudios sobre “entrepreneurship” y en la economía industrial...En esta literatura frecuentemente se considera que el tamaño empresarial condiciona las posibilidades estratégicas de las empresas, en tanto la existencia de costos fijos elevados junto a la insuficiencia de recursos, especialmente financieros, dificultaría a las empresas de menor dimensión el desarrollo de estos comportamientos emprendedores que dinamizan la actividad empresarial. En nuestra opinión, prestar atención al tamaño empresarial *exclusivamente* como factor condicionante de la actividad de las PYMES puede resultar una simplificación excesiva. Ciertamente, las PYMEs, debido a su reducido tamaño, no pueden aprovechar en muchos casos las economías de escala y de alcance que sí explotan las grandes organizaciones; pero su dinamismo se encuentra también directamente vinculado a las características de sus empresarios y al mayor o menor pulso emprendedor con el que desarrollen su actividad. Desde esta óptica, si muchas PYMEs dejan de abordar proyectos dinamizadores no es principalmente por las limitaciones derivadas de su tamaño, sino por una falta de auténtico impulso emprendedor, o en otras palabras, por la falta de calidad del factor empresarial. Así pues, a nuestro juicio, en el ámbito específico de las PYMEs, el tamaño empresarial puede contemplarse también como consecuencia de las características y cualidades emprendedoras del propietario/gestor del negocio y no sólo como factor condicionante de la administración y de la gestión de la empresa... En el análisis empírico



---

---

(Cáceres y Romero, 2006: 560) se ha observado cómo resulta muy probable que los agentes que no desarrollan, o desarrollan muy poco, comportamientos empresariales dinamizadores, se encuentren al frente de organizaciones de tamaño reducido, con menos de 5 ó 10 trabajadores en plantilla. Complementariamente, los agentes empresariales que desarrollan en mayor medida dichos comportamientos es muy probable que se encuentren al frente de PYMEs. Por consiguiente, si caracterizamos a los empresarios frente a los propietarios de pequeños negocios en función del grado en que unos y otros desarrollan comportamientos dinamizadores, se puede afirmar que los segundos se identifican con las microempresas y los primeros con las auténticas PYMEs...A nuestro juicio, resulta fundamental diferenciar a los empresarios y los propietarios de pequeños negocios para abordar con rigor investigaciones en el campo del “entrepreneurship” y las PYMEs. Al tenor de lo señalado en este artículo, parece que la opción más adecuada, siempre en función de los objetivos de la investigación, sería considerar que los propietarios de pequeños negocios no son realmente empresarios, en tanto, según lo visto, dichos agentes no desarrollan comportamientos o funciones que son determinantes para el crecimiento y desarrollo económico, como la innovación, la búsqueda de oportunidades, la cooperación, etc.

Sin dejar de considerar la diferenciación que existe entre las PYMEs y las microempresas de la Unión Europea con relación a las análogas de Latinoamérica, hay similitudes entre las conclusiones consideradas entre autores estadounidenses y europeos, con las experimentadas por autores latinos como De la Rosa. Tales similitudes hacen ver la necesidad de aplicar lo más pronto posible, a los propietarios de negocios latinos, la capacitación en el uso de las TIC's y de los recursos administrativos acordes a sus necesidades institucionales y organizacionales, para que estos últimos logren trascender a otros niveles empresariales más competitivos.

## **I.2 La MIPYME, la MIPYMO y los Factores Organizacionales Asociados a la Competitividad**

---

---

Según Ampudia (2008), desde su identificación hasta nuestros días, generalmente se ha hablado de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la gran mayoría de los foros empresariales y desde el punto de vista macro y microeconómico, dejando a un segundo término a las microempresas que, en datos estadísticos, representan a más del 90% de las empresas existentes en una localidad, estado, nación. Esto será porque tanto México como en la mayoría de los países latinoamericanos, lo que tienen en común es la pobreza, la informalidad y la microempresa bajo una gama amplia de sentidos: económico, social, institucional y de poder político, pero también tienen en común el hecho de que son conceptos ligados directamente con el desarrollo sustentable y el crecimiento económico (Ampudia, 2008: 136). En los foros internacionales se reconoce la importancia de la microempresa, pero aun así se le confunde con las PYMES.

Otro punto importante es el hecho de que, bajo el título de la importancia de las PYMES, a este sector se le da una referencia preferencial debido a que, como lo señala Berry (2007: 2) representan el sector medio en la estructura de tamaños, lo que remarca su importancia estratégica en los países en vías de desarrollo con grandes sectores informales o de microempresas. A su vez, las PYMES según el autor, contribuyen a la producción y a la creación de trabajos “decentes”<sup>9</sup>. En cuanto a la estructura organizacional, las PYMES son menos complicadas que la microempresa que consta en gran medida de trabajadores autónomos y que en

---

<sup>9</sup> El término “trabajos decentes” ha sido popularizado en los últimos tiempos por la Oficina Internacional del Trabajo, entre otros organismos, y se refiere a los puestos de trabajo que se caracterizan por sueldos adecuados, condiciones laborales aceptables y toda otra característica favorable que pueda ser importante para el empleado o trabajador. Esta designación se ha vuelto cada vez más utilizada debido a la importancia de distinguir entre situaciones en las que la cantidad de trabajadores es la misma, sin embargo, la calidad de los trabajos difiere ostensiblemente.

---

---

ocasiones trabajan en compañía de unos cuantos miembros de la familia, lo que redundaría en que frecuentemente la cantidad de empleados sea cinco o menos. El citado autor señala que, por otra parte, que las PYMES son, en promedio, bastante menos complejas en su estructura que las grandes empresas que constan de varios niveles de administración, muchas categorías de empleados, etc. Por estas y otras características que son analizadas en el capítulo II del estudio, la competitividad de estas empresas está sustentada esencialmente por factores *económicos*. No así en el caso de las microempresas latinoamericanas donde su sentido de competitividad es diferente debido a asociación de ciertos factores *organizacionales* para su supervivencia o desarrollo en un contexto competitivo diferente al de las PYMES y al de las grandes empresas.

El autor De la Rosa, (2007: 140), señala que: "... La representación económica de la empresa permite concebirla como un ente abstracto y racional producto de la mezcla de factores esencialmente numérico-cuantitativos<sup>10</sup> carente de vida interna y, por ello, carente de contenido social, cultural, político, etcétera, que pueda impulsar el desarrollo económico de cualquier país". El citado autor especifica que "las suposiciones teóricas que sustentan la concepción económica de la empresa encuentran dificultades para explicar una realidad concreta".

Haciendo uso de su referencia teórica, el autor De la Rosa señala que, "...en términos de Morín (2002: 17) La ciencia económica es cada vez más incapaz de

---

10 No todos, pero sí la mayoría de los factores que conforman la noción económica de empresa, son de carácter esencialmente numérico-cuantitativo; incluso, aquellos factores de orden más cualitativo - pero insertos dentro de una perspectiva económica - como la modernización tecnológica, las políticas económicas o la ventaja competitiva, al estar directa o indirectamente ligados a los factores de orden cuantitativo, ven menguado su análisis cualitativo. Además, el hecho de que la noción económica de empresa gire alrededor de este tipo de factores de orden numérico-cuantitativo, limita su extensión - y comprensión - hacia otros factores de orden más cualitativo.

---

---

---

---

considerar lo que no es cuantificable, es decir, las pasiones y las necesidades humanas”.<sup>11</sup>

En primer lugar, suele suceder que la empresa no tenga uno sino varios objetivos, y el objetivo de maximización de beneficios puede no ser el más importante (Cyert y March, 1963: 8)<sup>12</sup> Asimismo, estos objetivos no son establecidos por un sólo individuo, son el resultado de la negociación de los miembros de la empresa, los cuales influyen, en mayor o menor medida, la toma de decisiones.<sup>13</sup> Adicionalmente, las condiciones de racionalidad-conocimiento perfecto-necesarias para obtener el máximo beneficio son difíciles de alcanzar,<sup>14</sup> pues en la cotidianeidad, las firmas se enfrentan a situaciones determinadas por la racionalidad limitada-conocimiento imperfecto-(Simon, 1988, citado en De la Rosa, 2007: 144).

En segundo lugar, la noción económica de empresa no reconoce la acción organizacional inherente al funcionamiento real de toda empresa, y si la reconoce, lo hace suponiendo que dicha acción es altamente racional, ordenada, previsible y sin contratiempos; no obstante, la acción organizacional es, en mayor o en menor

---

11 Como lo determina el Dr. Ayuzabet De la Rosa, Morin (2002: 16-17) establece que “la ciencia económica es la ciencia humana más sofisticada y la más formalizada. Sin embargo, los economistas son incapaces de ponerse de acuerdo sobre sus predicciones, que a menudo son erróneas. ¿Por qué? Porque la ciencia económica se ha aislado de las demás dimensiones humanas y sociales que son inseparables de ella”.

12 Mintzberg (1992) expone que las organizaciones-en tanto sistemas-tienen diversos objetivos; la supervivencia, la eficiencia, el control (del exterior), el crecimiento y los establecidos por la misión de la organización. Con lo anterior se interpreta que la empresa como un tipo específico de organización, resulta que no tiene uno sino varios objetivos.

13 De esta forma, Mintzberg (1992: 9-23) expone que-a lo largo del desarrollo de la teoría organizacional-se ha pasado de concebir a las empresas como entidades con un sólo agente y un sólo objetivo a concebirlas como entidades con muchos agentes y ausencia de objetivos.

14 Si bien el conocimiento perfecto contribuye a un funcionamiento óptimo, no es el único factor que lo determine.

---

---

---

---

grado, ambigua, imprevisible y espontánea Crozier, 1974 a y b; Crozier Friedberg, 1990; citados en De la Rosa, 2007: 144).

En tercer lugar, la acción organizada a través de la cual las empresas llevan a cabo sus objetivos contiene grados de complejidad no previstos por la noción económica de empresa; es decir, los procesos necesarios para alcanzar los objetivos empresariales -omitidos por la noción económica de empresa- son empírica y teóricamente complejos debido, no solamente a que son producto de las estrategias de los actores que conforman la empresa (Crozier, 1974 a y b; Crozier Friedberg, 1990; citados en De la Rosa, 2007: 144), sino a su constitución multifacética de carácter técnico, social, cultural, simbólico, etcétera.

En cuarto lugar, el hecho de que en la noción económica de empresa no sean tomadas en cuenta las estructuras, impide conocer, por una parte, la forma como es restringida la acción de los actores, y por otra, la forma en que dichos actores responden a esta restricción (Crozier, 1974; Crozier y Friedberg, 1990; en De la Rosa, 2007: 146). Por otro lado, el hecho de que en la noción económica de empresa el ambiente esté representado básicamente por el mercado, impide entender de mejor forma el medio en el que se desarrollan las empresas, ya que el ambiente está compuesto por muchos más elementos que el mercado.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Así, por ejemplo, más allá de la Teoría de la Contingencia, y desde una perspectiva neo institucionalista sociológica, los ambientes técnicos se expanden hacia ambientes socioculturales. De esta forma, ... la opinión pública, los sistemas educativos, las leyes, los tribunales, las profesiones, las ideologías, las tecnologías, las estructuras reguladoras, los hombres y los premios, los órganos de certificación y acreditación, los requisitos y aprobaciones gubernamentales (Scott, 2001: 219) pasan a ser parte integrante de los ambientes empresariales.

---

---

---

---

En quinto y último lugar, esta representación de la noción económica de empresa producto de la mezcla de factores esencialmente numérico-cuantitativos remite, como ya se mencionó, a la idea de empresa como un ente racional, es decir, como un ente que actúa bajo esquemas de racionalidad -económica, instrumental, organizacional y en la toma decisiones-, y que por ello, necesita -o más bien supone la existencia de- actores racionales que permitan que el cálculo pueda ser hecho de manera objetiva y que el orden social pueda ser calculado de antemano (Pacheco, 1996). Y si bien es cierto, como también ya se mencionó, que en la empresa existen diversos grados de racionalidad, lo que se desea resaltar es que la racionalidad -instrumental, económica y organizacional- no es la única lógica de acción que mueve a la empresa, es decir, la empresa también es movida y pensada -a nivel individual, grupal y organizacional- por otras lógicas de acción o tipos de racionalidad, como por ejemplo, la sentimental (Roethlisberger y Dickson, 1966), la social (Saisaulieu, 1995), la política (Crozier, 1974 a y b; Crozier y Friedberg, 1990; Friedberg, 1997), la institucional (March y Olsen, 1997a; Powell y DiMaggio, 2001; North, 1993; Scott, 1995; Williamson, 1989;), la cultural (Alvesson y Berg, 1992; Hofstede, 1997; Smircich, 1983); la psicológica (Aubert y de Gaulejac, 199; Enriquez, 2000; Pagès, 1979), la antropológica (Chanlat, 1990, 1994 y 1998) o la metafórica (Barba y Solís, 1997; Montaña, 1998; Morgan, 1996) (citados en De la Rosa, 2007: 146).

Como se expuso en párrafos anteriores, para poder comprender la complejidad de la empresa no basta considerarla simplemente como un ente económico con factores esencialmente numérico-cuantitativos. Es necesario apelar

---

---

a la Teoría de la Organización y de los Estudios Organizacionales para comprender la complejidad de las organizaciones al ser aplicada como un instrumento-de racionalidad analítica-que descompone a la organización en sus elementos básicos para luego pensarla como un todo a través de los mismos. Tal planteamiento se pretende aplicar a las MIPYMES como organizaciones-y por ende como entes complejos-. Pero, para proceder a considerar a las MIPYMES como organizaciones es necesario contar con una definición que las identifique como tales, como organizaciones, donde se tenga por objeto el comprenderlas tal cual son en la realidad. Para ello, se parte de la definición expuesta por Hall (1996: 33; citado en De la Rosa, 2007: 186) quien señala que organización es *“una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad”*. En otras palabras, en su acepción más simple -pero no por ello carente de complejidad-, las MIPYMES están compuestas por miembros, se plantean metas u objetivos, cuentan con estructuras y reglas que regulan el comportamiento de sus miembros, realizan diversidad de procesos, poseen tecnología específica, se desarrollan e interactúan en un ambiente específico, tienen fronteras más o menos definidas y producen resultados para la sociedad, para los miembros que las integran y para ellas mismas (en De la Rosa, 2007:187).

---

---

Para proceder al estudio organizacional de la MIPYME como objeto -es decir de la MIPYMO- hay que tener en cuenta que no significa sino el estudio de la complejidad organizacional inherente a este tipo de empresas sin que con ello se pretenda dar cuenta de la diversidad de variables organizacionales a un mismo tiempo, sino proceder a dar cuenta progresivamente, de los fenómenos de carácter multifacético que se reproducen dentro y alrededor de la organización (en De la Rosa, 2007: 199).

Una vez que se vislumbra lo extenso de la diferencia del estudio organizacional de las MIPYMEs sobre las limitaciones reflejadas en el análisis económico de las mismas, el estudio de estas empresas pasará del análisis de factores esencialmente numérico-cuantitativos a la comprensión de una diversidad de variables de orden más cualitativo – sin que, por ello, se pretenda dejar de lado la importancia de los factores numérico-cuantitativos–.

De hecho, se desconocen también los efectos que se dan por la interacción de las barreras y de los factores sociales u organizacionales que, de alguna manera, influyen positivamente en el esquema de competitividad y que este tipo de factores pueden ser diferentes a aquellos indicadores cuantitativos que, desde el punto de vista microeconómico, son planteados teóricamente para las pequeñas, medianas y grandes empresas. Por ello, también es necesario entender la importancia de hablar de “micro organización” en lugar de los términos microempresa o micro negocio, para así poder legitimar su estudio organizacional. A continuación, se presenta el gráfico elaborado por De la Rosa (2007: 143) como sustento de lo planteado en los párrafos anteriores, donde se expone claramente el por qué es

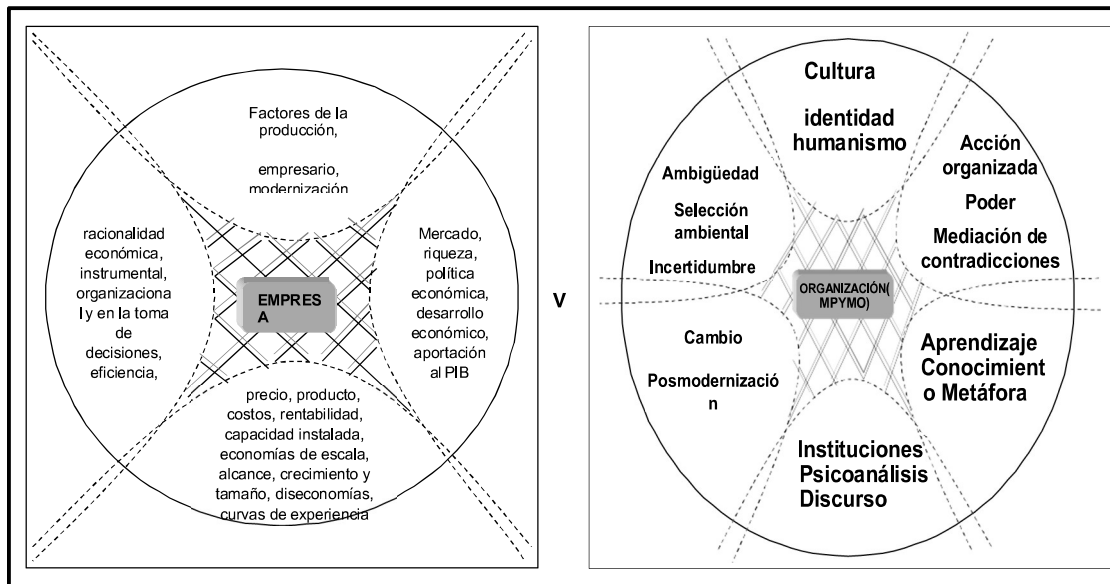


---

---

necesario considerar el estudio de la MIPYME como MIPYMO para ampliar su margen de comprensión de la realidad en comparación con la simple perspectiva económica.

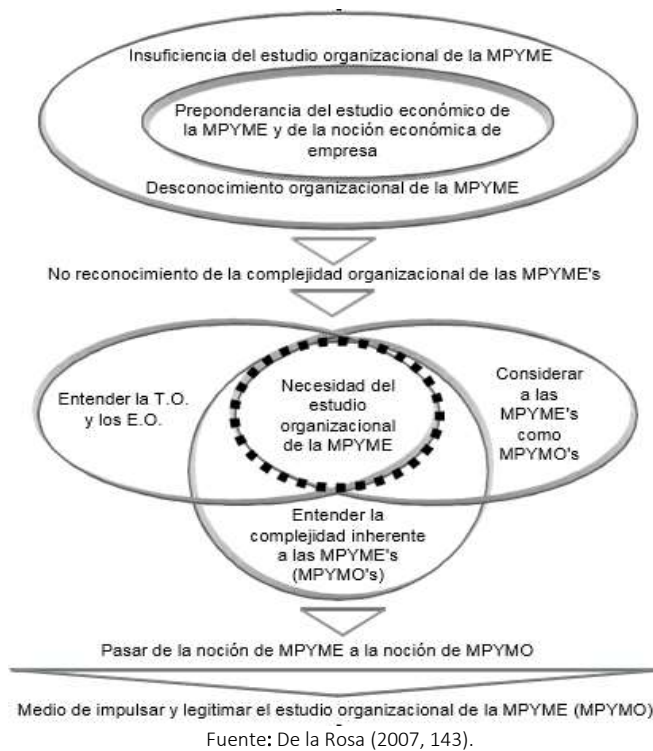
Figura 1. Comparación entre la Noción MIPYME y la Noción MIPYMO.



Fuente: (De la Rosa, 2007:

Bajo esta situación, y ante la incapacidad de elaborar una tesis doctoral que dé cuenta de la complejidad organizacional de la MIPYMO tanto como objeto y como campo de estudio. *El propósito de esta tesis se limita a investigar a dos microempresas consideradas como microorganizaciones para poder realizar investigaciones sobre los factores organizacionales que se asocian a su sentido de supervivencia y competitividad.*

Figura 2. De la MPYME a la MPYMO



Como sustento de lo anterior, en sus investigaciones, Storey (1994:8) ha señalado que factores económicos y no económicos, han coincidido al encontrar una relación positiva entre algunos comportamientos o motivaciones empresariales - como las conductas innovadoras y el aprovechamiento de oportunidades empresariales - y el crecimiento de la empresa (Capelleras *et al*, 2005; Julien, 2000; García Tabuenca *et al*, 2004; citados en Cáceres *et al*, 2006: 548).

Así mismo, dentro de la problemática a plantear para la identificación y análisis de aquellos factores organizacionales que influyen en la sobrevivencia del negocio comercial, se requirió haber reconocido previamente el sentido de competitividad relacionado con la sobrevivencia de estas microempresas, lo que, en el momento, se carecía de ello.

---

---

Otro punto importante en esta investigación empírica son los factores organizacionales que inicialmente se correlacionan con mayor fuerza con el comportamiento de las personas en el trabajo (comportamiento organizacional) como suelen ser la modificación de las actitudes del personal, el logro de trabajo en equipo, disminución de conflictos que atentan contra la eficiencia, provocación de liderazgos eficientes, motivación, mayor intercomunicación funcional y eficiente, etc. (Marchant, 2006: 62). También, hay quienes analizan los factores organizacionales que provocan el grado de cohesión (Festinger, 1954: 131) bajo circunstancias extraordinarias como pueden ser por confianza en quienes constituyen esa estructura orgánica, por supervivencia o por respeto al o los líderes (Corbacho, 2003: 7-9).

Es este último tipo de estudios que dan soporte al proyecto de investigación ya que se carece de referencias sobre estudios similares que definan aquellos factores que propicien el que se genere ese grado de cohesión y membresía dentro de las microempresas comerciales que han sobrevivido a los cambios constantes del entorno, por más de 20 años activos.

### **I.3 El Sentido de Competitividad para la Microempresa**

Para poder hablar del sentido de competitividad para la microempresa, se consideró para este estudio obtener primero algunas definiciones sobre los términos: Microempresa y Competitividad.

---

---

Dentro de las definiciones que se dan para microempresa, se sabe que éstas se basan en variables cuantitativas, siendo éstas el número de empleados y el valor de las ventas, aunque varía de país en país. Para el presente estudio el término microempresa hace referencia a unidades productivas que tienen de uno a diez empleados. En cuanto al sentido de competitividad para la microempresa comercial que ha sobrevivido durante más de 20 años en el ámbito local, este puede ser diferente al concebido por Michael Porter (1985), puesto que los estudios realizados por este autor sobre las determinantes de la competitividad en industrias exitosas de diez países, que difieren en dimensiones y circunstancias políticas micro y macroeconómicas, a las de la microempresa latinoamericana en sí. Por tales circunstancias, fue necesario replantear el sentido de competitividad para la microempresa, enfocándolo hacia *la supervivencia, rentabilidad y la mejora de la calidad de vida*, factores que, de acuerdo con diversos autores como Cáisamo (2010:1), le han permitido sostenerse activamente hasta nuestros días. Ante tales circunstancias y para fines de estudio, de manera particular, un primer planteamiento considerado para fines de investigación sobre el sentido de competitividad para la microempresa fue estimado de la siguiente manera: Competitividad para una microempresa como microorganización, es aquella que: *“se orienta preferentemente hacia la supervivencia, rentabilidad y la mejora de calidad de vida de quienes la integran, bajo un sentido de cohesión y membresía”*.

Así mismo, el autor Cáisamo señala: “... las microorganizaciones en su momento, tuvieron y tienen en cuenta que lo importante para ellas es mantener la *supervivencia, la rentabilidad y, en su caso, el crecimiento*” (Cáisamo, 2010: 1).

---

---

Según el autor antes citado, se entiende *por supervivencia* la capacidad estratégica que los dueños de estos micronegocios tengan para resolver problemas relativos a los siguientes factores:

- Estancamiento o diversificación del producto
- Aumento o disminución de la demanda
- Los avances o atrasos tecnológicos
- La competencia local, regional, nacional, extranjera, visible o invisible (adaptación propia)
- El endeudamiento, la falta de capital de trabajo, el elevamiento del costo del capital y la falta de objetivos comunes entre los accionistas (en su caso).
- La falta de discernimiento y obstrucción sistemática de los empleados
- Un estilo de liderazgo inadecuado (adaptación propia)
- La falta de controles financieros, administrativos, tecnológicos y materiales (adaptación propia).

El autor señala que *una mala administración* es la primera causante del fracaso empresarial, sobre todo en las pequeñas y medianas empresas, donde el mercado y el posicionamiento del producto son cambiantes y difíciles. Se piensa que en el caso de las microempresas esta situación se ve acrecentada si se incluyen aquellas características como el contar con un bajo nivel de competitividad frente a organizaciones de mayor tamaño, un reducido nivel de escolaridad y baja calificación técnica, lo cual induce a que los procesos de trabajo sean de bajo contenido tecnológico, entre otros. Si a estas características se le agregan aquellas

---

---

propias de su naturaleza familiar, en especial las asociadas a su intensa afectividad, la posición de estas microorganizaciones se torna muy frágil (Cáisamo, 2010: 6).

En cuanto a *rentabilidad*, tal factor es cuestión de supervivencia y el desempeño global de una empresa o negocio no puede medirse únicamente por sus utilidades. La rentabilidad es una comparación de la utilidad con un aporte de fondos y se expresa en forma de porcentaje. En ella se presentan cuatro aspectos indispensables para determinar qué tan rentable es una empresa:

El primero es la *rentabilidad sobre las ventas*, es decir, la utilidad libre que queda de las ventas netas. Puede mejorarse mediante la implementación de un mejor producto o el aumento de la accesibilidad económica a éste.

El segundo aspecto de la *rentabilidad es el económico* que corresponde al punto de vista del administrador de la empresa, encargado de los fondos de ésta. Así la rentabilidad del capital invertido debe ser superior a su costo y se mide por la relación de la utilidad neta y el activo total.

El tercer aspecto es *el financiero* que corresponde a un punto de vista de los accionistas donde lo que prevalece es la rentabilidad de capital. Así, se establece la relación entre utilidades netas y fondos propios (patrimonio), con respecto al endeudamiento.

El último de los aspectos es *la rentabilidad de un proyecto o producto*, que consiste en la relación entre la utilidad (activos) y la inversión, permitiendo así llevar a cabo una idea o empresa de la mejor manera.

---

---

Determinar la rentabilidad de una microempresa es más difícil de lo que parece porque se puede analizar desde cualquiera de las perspectivas anteriores, según el momento que esté atravesando o simplemente se sujeta a la supervivencia de la microempresa. Esta observación se refleja tanto en las conclusiones particulares como en las conclusiones generales de la investigación.

En cuanto a *crecimiento*, éste se considera positivo porque valoriza al gerente y a la empresa, genera empleo, aumenta el status organizacional, incrementa la rentabilidad y disminuye el riesgo; permite adquirir poder en el mercado, la diversificación, mayor inversión desempeño dinámico y ampliación de oportunidades (Cáisamo, 2010: 1-6). Por lo tanto, el crecimiento puede ser *absoluto* (desarrollo de la empresa en un período determinado) o *relativo* (cambios en la capacidad de competencia de las empresas). También puede ser interno (reinversión de los recursos de la empresa) o externo (alianzas y acciones fiscales o económicas que complementan el interno).

El crecimiento interno está determinado por el crecimiento de la demanda, es por eso que la microempresa necesita estar diversificándose. Sin embargo, es necesario controlar el crecimiento a la medida de las necesidades y así se evitan problemas. El ideal entonces es el *crecimiento sostenible*, es decir, el aumento del activo y de las ventas que se puede soportar financieramente. Para ello, la microempresa debe crecer al ritmo de la demanda, de acuerdo con los activos que posee, evitando la tasa constante de endeudamiento y, en una opinión particular,

---

---

bajo una apropiada interrelación familia-empresa. Sus resultados se observan a detalle en las conclusiones del estudio.

#### **I.4 Marco Socioeconómico de la Microempresa**

En el proceso de investigación documental, la información detectada se identificó preponderantemente sobre estudios de microempresas ubicadas en el sector industrial cuyos factores considerados son preferentemente económicos (García de León, 1993: 115; De La Rosa, 2007: 21; Ampudia, 2008: 138-140; Díaz, 2005: 33-36; Cáceres *et al*, 2006: 548-560). Así mismo, dentro del material bibliográfico consultado, diversos autores resaltan en sus estudios de investigación los distintos problemas que afectan a los micronegocios (Sánchez, 2007:50-83; Mendoza, 2008: 38; De La Rosa, 2000: 200-205; García de León, 1993: 125-153; Barrow, 1996:43-46; CONAMYPE, 1997: 4-10; Nuño de León, 2012: 39-40; Contreras, 2006: 34-56).

De acuerdo con lo señalado por algunos de los autores antes mencionados, ciertos problemas que afectan a la MIPYME son como los que considera Sánchez (2007:50), quien señala con detalle las características de las MYPES y la problemática contra la cual se deben enfrentar si pretenden sobrevivir o desarrollarse, siendo estas características las que se señalan a continuación:

*Característica:* Se constituyen con poca inversión (prolifera fácilmente, operan poco tiempo y mueren con relativa facilidad)

*Problemática:* Acarreo de problemas de competitividad.



---

---

*Característica:* Utilizan sencillos procesos productivos, de distribución y de comercialización.

*Problemática:* Las MYPES manufactureras utilizan procesos de fabricación, maquinaria y equipo que no son complejos. Trabajan en instalaciones con características de taller, con pocos empleados y en condiciones informales de operación.

Para el citado autor, las MYPES no manufactureras operan con métodos simples de comercialización o de servicios. El dueño del negocio desempeña una diversidad de actividades y cuenta frecuentemente con la colaboración de los miembros de la familia que generalmente no reciben salario ni cuentan con prestaciones sociales.

*Característica:* Se labora bajo desconocimiento sobre desarrollo de mercados.

*Problemática:* No hacen uso de las redes oficiales que difunden la rentabilidad de ciertas actividades económicas y productos. No hacen uso debido de los programas de fomento institucional en la materia. Las relaciones entre las MYPES y los proveedores son circunstanciales e informales, lo que repercute en las variaciones de la calidad y precios de productos o en la falta de compromiso o de abastecimiento oportuno, cotizaciones anárquicas de: Servicios, equipos de distribución, procesos de fabricación, maquinaria y equipos industriales. También Genera ausencia de calidad en refacciones y de asistencia para el mantenimiento oportuno de activos fijos. Se da el desconocimiento de la existencia de procedimientos o técnicas innovadoras. La Falta constante de recursos de

---

---

capacitación. La falta permanente de un monitoreo de mercados genera producción y comercialización a corto plazo, con un enfoque ofertista derivado de su éxito circunstancial. Falta de visión a largo plazo sobre inversiones a realizar para acceder competitivamente a mercados o para el mantenimiento y reposición de su aparato productivo, distributivo y comercializador. Los encadenamientos productivos y distributivos son inexistentes o incipientes entre los micros y pequeños empresarios. Falta de convencimiento para sacrificar independencia a cambio de una escala de producción o de comercialización rentable. Ausencia de alianzas estratégicas o relaciones contractuales permanentes entre los tamaños de empresas.

*Característica:* Las MYPES son vulnerables a los cambios de política económica.

*Problemática:* Las MYPES son altamente sensibles a los efectos de la política económica nacional.

*Característica:* La normatividad para su promoción y consolidación ha sido equivocada, incompleta e inoportuna.

*Problemática:* No ha existido secuencia lógica ni enfoque integral en la promulgación de los ordenamientos establecidos para el fomento de estos estratos empresariales.

*Característica:* Principales problemas de las MYPES

---

---

*Problemática:* Falta de promoción uniforme por discriminación observada por tamaños de empresas y de sectores. La falta de clientes; la competencia excesiva; las bajas ganancias. El difícil acceso a créditos adecuados a sus problemas.

*Característica:* Las MYPES son la principal fuente de empleo en México.

*Problemática:* A pesar de que la microindustria es una importante fuente de ingresos, es en los sectores de comercio y servicios donde se manifiesta como la principal fuente de ocupación.

*Característica:* Las MYPES han contribuido significativamente al desarrollo sector-regional.

*Problemática:* Falta información desglosada por tamaño de empresa y por sector-entidad para el período de estudio.

*Característica:* Las MYPES y el comercio exterior de México

*Problemática:* Ha sido insignificante su contribución, directa o indirecta, al crecimiento de las exportaciones (Sánchez, 2007: 80).

Para Mendoza (2008: 38), dentro de las perspectivas de la situación que guarda en las MYPES se observa la siguiente problemática:

- Baja participación de la banca en el otorgamiento de créditos, debido al desinterés hacia ese sector por falta de garantías de los empresarios y por falta de información;
- La empresa de menor tamaño también exhibe carencias en mecanismos para sondear el mercado;

- 
- 
- Hay una ausencia de certificación de calidad;
  - Tienen escasez en el uso de licencias y patentes;
  - Tienen un total desconocimiento de los programas y apoyos públicos.

Para De la Rosa (2000), las ocho características más representativas de las MIPYMES son las siguientes:

*Primera categoría:* Aspectos relacionados con la forma organizacional y la forma de gestión o administración.

- Prevalece la idea de empresa familiar;
- Su estructura está construida con base en las necesidades personales del dueño de la empresa;
- Se distingue por la escasez de mandos intermedios y, por tanto, cuenta con estructuras planas;
- Se caracteriza por estructuras organizativas poco diferenciadas funcionalmente;
- Debido a su modo de producción, en el que participan parientes, amigos, paisanos, vecinos y otras formas de relaciones sociales, los conflictos (laborales) y las formas de organización que surgen en el interior de la MIPYME encuentran distintas vías de solución a las efectuadas por la gran empresa;
- Eficiente y/o deficiente capacidad de gestión empresarial;
- Falta de sistemas de administración modernos;
- Prevalecen las relaciones informales y/o personales sobre las relaciones formales y/o impersonales;

---

---

- Existe una inclinación hacia el bajo nivel de formalización y un elevado nivel de centralización, sin embargo, hay áreas o funciones formalizadas y áreas o funciones con altos niveles de participación.

- Se caracteriza por su flexibilidad productiva, organizativa y ambiental.
- Varias de las MIPYMES desconocen las leyes y reglamentos que norman su actividad y operan informalmente, por lo que evaden al fisco y a otras instancias oficiales; sin embargo, algunas de las que conocen la reglamentación deciden actuar informalmente.

*La segunda categoría* contiene aspectos que se asocian con los empresarios-propietarios que dirigen a las MIPYMES:

- El empresario es “todólogo” o multifuncional, pues ejecuta diversas funciones dentro de la empresa;
- La cultura organizacional es fuertemente orientada por el empresario quien al seleccionar al personal y al estimularlo, la refuerza;
- La MIPYME se caracteriza por la escasa separación entre capital y trabajo;
- El empresario se caracteriza por tener una visión empresarial de corto plazo;
- Para la MIPYME es difícil pasar de una lógica basada en la subsistencia, equilibrio y refugio a una de acumulación y expansión;
- El empresario concibe a la capacitación no como una inversión sino como un gasto;

- 
- 
- La MIPYME se caracteriza por empresas pobres y empresarios ricos;
  - El empresario tiene propensión a trabajar individualmente y a no querer pensar en agruparse con otro(s) socio(s) u otra(s) empresa(s); existe una reticencia a modalidades de cooperación debido al “familismo”, a la desconfianza y a la identificación de su unidad fabril como parte del patrimonio familiar.
  - El empresario que lleva un tiempo considerable al frente de su negocio cree que sus fórmulas son las mejores, y que nada ni nadie le puede decir cómo mejorarlas;
  - La MIPYME se considera semillero tradicional de la clase empresarial ya que contribuye a crear y fortalecer una clase empresarial al constituir una escuela práctica para formar empresarios y/o administradores “todólogos”;
  - El empresario es (por varias circunstancias) más intuitivo que analítico, más emergente que deliberado y más inconsciente que consciente.

En *la tercera categoría*, se encuentran los elementos que se relacionan con la mano de obra, los trabajadores o la fuerza de trabajo de la MIPYME, de la que se sabe:

- La fuerza de trabajo tiene un bajo y/o un alto grado de calificación;
  - La fuerza de trabajo registra un alto índice de rotación y su nivel de remuneración es bajo;
  - La productividad de la fuerza de trabajo es alta y/o baja;
  - La MIPYME contribuye a la calificación de la fuerza de trabajo no calificada.
  - La fuerza de trabajo tiene un bajo nivel de sindicalización;
- 
-

---

---

- El incumplimiento de la legislación laboral y la ausencia de la figura de los contratos colectivos o individuales de trabajo son elementos asociados a las MIPYMES, por lo que los derechos laborales de los trabajadores son prácticamente inexistentes.

- Los acuerdos entre capital y trabajo toman generalmente la forma de compromisos de palabra y las relaciones de trabajo pueden variar desde el conflicto hasta la cooperación;

- En la MIPYME la distancia social es un elemento central para el empresario en el momento de definir su relación con los trabajadores y su forma de gestión;

- La MIPYME tiene menores requerimientos de inversión por unidad de empleo;

- Social y económicamente la MIPYME es una esponja ocupacional y una válvula de escape de las tensiones sociales provocada por la escasez de empleos remunerados;

- A la MIPYME acuden jóvenes en busca del primer empleo, mujeres que aspiran a conseguir un trabajo asalariado y personas que por su edad no son admitidas en empresas de mayor tamaño.

*En cuarta categoría* se incluyen aspectos referentes al financiamiento de las MIPYMES:

- Enfrenta problemas de financiamiento o de acceso al crédito debido a la falta de garantías, avales y proyectos de inversión poco atractivos;

- 
- 
- Se caracteriza por aprovechar el ahorro familiar como instrumento de capitalización e inversión;
  - No cuenta con apoyos fiscales;
  - Desconoce los diversos instrumentos financieros;
  - Se distingue por: baja capitalización, menores requerimientos de inversión por unidad de empleo y reducidos márgenes de ganancia, además de poca liquidez y baja rentabilidad;
  - Los rendimientos sobre la inversión son elevados;
  - Cuenta con sistemas de cobranza ineficientes;
  - No cuenta con un adecuado control de actividades económico-financieras ni con una evaluación correcta de sus costos;
  - Posee baja capacidad de ahorro e inversión;
  - Los proyectos de inversión maduran rápida y/o lentamente;
  - Una de sus peculiaridades es la descapitalización.

*En la quinta categoría se consideran aspectos muy relacionados entre sí como son la tecnología, la productividad, la calidad, la flexibilidad y la competitividad de la MIPYME, de los cuales se escribe:*

- Cuenta con tecnología obsoleta y/o de punta;
  - Utiliza maquinaria y equipo de origen nacional;
  - El acceso a la información sobre nueva tecnología dura y blanda es difícil para la MIPYME;
  - Existen MIPYMES que intentan introducir la robotización, el control total de calidad y la computarización de los inventarios.
- 
-



- 
- 
- Enfrenta una mala selección de materias primas y además le hace falta un control de inventarios;
  - Es más capaz de innovar en los procesos de producción que en la innovación de productos;
  - Tiene capacidad de innovación y creatividad no sólo en los procesos sino también en los productos;
  - Cuenta con bajos niveles de productividad y/o altos niveles de productividad, tanto desde el punto de vista microeconómico como macroeconómico;
  - Produce con relativamente altos costos de producción y elevados gastos de operación;
  - La producción con bajo valor agregado es una de sus características;
  - Se distingue por una reducida utilización de la capacidad instalada;
  - Tiene bajo consumo de energía;
  - Cuenta con bajos y/o altos niveles de calidad;
  - El control de calidad en algunas MIPYMES se realiza por lo general de manera visual sin considerar las normas y estándares establecidos a nivel internacional para los procesos productivos y los productos;
  - Cuenta con altos y/o bajos niveles de competitividad.

*En la sexta categoría* se incluyen elementos vinculados con el mercado y las MIPYMES:

- 
- 
- Cuenta con capacidad de respuesta para satisfacer las demandas del mercado;
  - Se caracteriza por una incierta permanencia en el mercado;
  - Su posibilidad de exportar es casi nula debido a la baja calidad de sus productos; además una de sus peculiaridades es la falta de orientación y asesoría sobre los procedimientos, reglamentaciones y trámites de exportación;
  - La baja escala de producción afecta en ocasiones el acceso a mercados (internos y externos);
  - Se distingue por problemas en la colocación de sus productos y la poca atención al cliente;
  - Los diseños de sus productos no se ciñen comúnmente a normas de calidad ni son sometidos a certificación;
  - Sus mercados pueden ser catalogados como residuales, ya que son poco atractivos para las grandes empresas pues a ellas no les parecen rentables;
  - Sus mercados generalmente son mercados deprimidos.
  - Los bienes y servicios que produce y distribuye son por lo general satisfactorios básicos de mercados competidos;
  - Realiza sus ventas de manera directa;
  - En general, sus mercados están constituidos por la población de bajos recursos;
  - El acceso a la información sobre sus mercados actuales o sus nuevos mercados (internos y externos) es difícil para la MIPYME.

---

---

*En la séptima categoría se reúnen aspectos relativos al ambiente o entorno*

de la MIPYME:

- El sector de la MIPYME es heterogéneo tanto organizacional como económicamente;
- El sector de la MIPYME vive una desarticulación intra e inter sectorial.
- Algunos factores que afectan las relaciones de cooperación y asociación entre las MIPYMES son los diversos niveles de calidad, la inestabilidad de los mercados, las deficiencias en la infraestructura física, los escasos apoyos institucionales y las condiciones macroeconómicas;
- La relación universidad y/o centros de investigación-empresa está poco desarrollada en el sector;
- En la actual circunstancia económica la mayoría de las MIPYMES surgen precisamente como resultado del desempleo;
- La MIPYME tiene menores posibilidades de crecimiento (desarrollo) que la gran empresa, sin embargo, cuando logra crecer lo hace con un ritmo más acelerado que esta última;
- Debido a la reducida capacidad productiva y a la eventualidad de la adquisición de insumos, no cuenta con los medios ni la capacidad para conseguir las mejores condiciones de compra;
- Es un sector que ayuda a la distribución del ingreso en los sectores bajos de la sociedad;
- Para permanecer en el mercado, las MIPYMES reducen su plantilla de trabajadores, adquieren materias primas por adelantado, mecanizan sus procesos

---

---

productivos, adecuan su estructura organizacional, reducen el consumo de energía y reformulan sus estrategias genéricas;

- Se caracterizan por una falta de redes de trabajo, comunicación y aprendizaje entre empresas;

- Es reactiva y/o proactiva;

- Se caracteriza por su flexibilidad ambiental;

- Las MIPYMES son empresas que continuamente están en peligro de cierre masivo por ser vulnerables a su ambiente económico y político.

- La MIPYME es política y gremialmente débil, pues usualmente dicho sector no está afiliado a las organizaciones empresariales, más que cuando es obligatorio.

Por último, *en la octava categoría* se incluyen aspectos asociados con el apoyo y fomento a la MIPYME:

- Nula, poca y/o alta necesidad de asistencia o apoyo técnico, administrativo, de capacitación gerencial y de los recursos humanos;

- Nula, poca y/o alta necesidad de asistencia o apoyo sobre cuestiones de ecología, de calidad total, de productividad, de mercadeo, de ventas y de tecnología;

- Cuenta con oferta de apoyo integral;

- La ausencia de apoyos fiscales es uno de sus rasgos distintivos;

- 
- 
- Se ha tratado de pasar del corto al mediano y largo plazo en lo que se refiere a los plazos de pago o amortización del financiamiento y de esta manera apoyar a las MIPYMES.

De acuerdo con el estudio realizado por Ruelas *et al* (en Contreras, 2006: 34-56), los principales problemas encontrados en las diferentes ramas de actividad de las microempresas son:

- *Falta de clientes*: Debido a que la mayoría de los negocios no tienen un plan de mercadotecnia bien definido para poder ser conocidos por la mayoría de los clientes a quien va dirigido su producto o servicio. Dentro de las múltiples insatisfacciones que reclaman los consumidores se encuentran las siguientes:

1. Calidad de producto
2. Calidad de servicios
3. Garantías y servicios técnicos
4. Precio
5. Costos de crédito
6. Publicidad engañosa
7. Credibilidad de la publicidad
8. Interés sobre interés, Etc.

- *Falta de crédito*: El sistema financiero mexicano deja fuera del acceso a los créditos a la mayoría de las micro, pequeñas, y medianas empresas, lo que impide su crecimiento y desarrollo.

- *Las bajas ganancias*: Este es un problema que se genera por el exceso de competencia en el entorno; mientras más competidores existan dentro del

---

---

mercado de alguna empresa, con el mismo giro, menores ganancias obtendrán los empresarios, por lo que se tiene que tener muy bien planteadas las estrategias tanto para crecer como para ser competitivo.

- *Competencia excesiva*: La influencia de la globalización, así como de nuevas tecnologías impulsan a las empresas a que sean más competitivas, ofreciendo a los consumidores productos de alta calidad para satisfacer sus necesidades.

- *Conflictos con los clientes*: Esto se debe a que muchas veces la comunicación con el cliente no es directa. En algunos negocios existen intermediarios que no permiten que fluya la información entre el cliente y el dueño del negocio, por lo tanto, las necesidades del cliente no llegan a ser escuchadas por el empresario.

- *Problemas con las autoridades*: En muchos de los casos los dueños de algún negocio manifiestan su enojo en contra de las autoridades municipales, estatales y/o federales, porque para cualquier apertura o modificación de su negocio requieren de realizar una serie de gestiones burocráticas y pagos al gobierno, lo cual les quita tiempo y dinero.

- *Incumplimiento de pagos por el cliente*: Los clientes morosos, dan prioridad a otros proveedores que tienen una mejor calidad, o los plazos establecidos por la empresa, son muy grandes y orillan a que los clientes paguen a otros próximos a vencer.

- *La corrupción*: La corrupción, entre otros impactos, distorsiona los precios y las condiciones del mercado, reduce la confianza en las autoridades,

---

---

afecta el desarrollo económico sustentable de los países y las empresas, desincentiva la inversión, aumenta la incertidumbre para realizar transacciones comerciales e incrementa los costos de operación de las empresas.

- *Baja competitividad*: Esta situación nos conduce a tener empresas que siguen produciendo con métodos rudimentarios, máquinas obsoletas y una mano de obra ingeniosa pero que, por falta de capacitación, resulta incapaz de producir bienes que no puedan competir por su calidad y bajos precios.

La problemática manifestada se orienta preferentemente hacia las micro y pequeñas empresas en general. En este proceso de investigación, la mayoría de los estudios detectados son hacia microempresas ubicadas en el sector industrial, siendo muy escasos los trabajos o investigaciones que centren su análisis crítico sobre microempresas de los sectores comercial o de servicios y que traten entre otros puntos, el tema de la competitividad empresarial dentro de las dimensiones particulares y, mucho menos, en la identificación de factores organizacionales asociados al sentido que se le dé a la competitividad.

García de León señala lo siguiente:

“... en el ambiente microeconómico, se sabe que dentro de las posibilidades de sobrevivencia se encuentra la creación, adquisición o adaptación de lo que hoy se conoce como microempresas, Organizaciones que en su mayoría son familiares, y que, por diversas razones son constituidas a iniciativa del personal asalariado que se resiste a una relación salarial y desea independizarse y mejorar ingresos; trabajadores que por cuenta propia, buscan colateralmente una realización personal y financiera creando su propio negocio; o bien, desempleados con un oficio o profesión, de personas que desean tener un horario flexible o que se incorporan al trabajo por primera vez e inician una actividad que supuestamente no requiere de capacidades específicas. En otros casos, son organizaciones formadas por

---

---

gentes que siguen una tradición familiar, por herencia, porque identifican una oportunidad en el mercado, por consejos de amigos o parientes, por el deseo de cambiar actividad o por aprovechar los conocimientos y habilidades adquiridas como empleado en una compañía o como egresado de un centro educativo de nivel superior” (García De León, 1993: 158).

Para Mendoza, “... el deseo de generar su propio negocio a raíz de distintas causas, quienes están interesados en hacerlo, incursionan generalmente dentro de tres tipos de micro negocios: comercial, de servicios o industrial” (Mendoza, 2008: 38).

Como se señaló en párrafos anteriores, en la actualidad los sectores más solicitados por quienes pretenden generar su propio patrimonio empresarial son: El comercial y el de servicios.

Para analizar la importancia de la microempresa en los entornos internacional, nacional y local, fue necesario primero, profundizar un poco más en la posición que guarda la microempresa principalmente en los ámbitos internacional y nacional.

Para ello, fue importante conocer el número y la densidad de las empresas por número de habitantes, tomando como referencia, algunos países seleccionados de Europa y América Latina desde el punto de vista de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), a saber:



Tabla No. 1. MIPYMES: Número y Densidad de Empresas en Países Seleccionados de Europa y América Latina.

CUADRO 2	Número de Empresas					Densidad de empresas		
	MIPYMES	Porcentajes				Población (Miles)	MIPYMES (Miles)	Empresas/ 1000 habtes.
		Micro	Pequeña	Mediana	Grande			
<b>EUROPA UE-27</b>	99,8	91,8	7,0	1,1	0,2	Promedio países seleccionados:		<b>53,8</b>
Alemania	99,5	83,0	14,2	2,3	0,5	82.366	3.008	36,5
España	99,9	92,2	6,9	0,8	0,1	44.068	2.674	60,7
Francia	99,8	92,2	6,5	1,1	0,2	61.653	2.495	40,5
Irlanda	99,6	80,1	16,4	3,1	0,4	4.235	97	22,9
Italia	99,9	94,5	4,9	0,5	0,1	58.941	4.486	76,1
República Checa	99,8	95,2	3,9	0,7	0,2	10.287	885	86,0
<b>SECTORES</b>								
Industria	99,0	79,5	15,7	3,8	0,9			
Construcción	99,9	91,9	7,8	0,8	0,1			
Servicios y Comercio	99,9	93,7	5,4	0,7	0,1			
<b>AMERICA LATINA</b>						Promedio países seleccionados:		<b>27,8</b>
Argentina	99,4	90,8	7,8	0,8	0,6	38.971	897	23,0
Brasil	94,6	93,6	5,6	0,5	5,4	186.771	4.918	26,3
Chile	98,7	79,2	16,3	2,4	1,3	16.433	735	44,7
Colombia	99,0	97,0	*	2,0	1,0	43.405	1.019	23,5
Costa Rica	98,0	78,0	*	20,0	2,0	4.354	75	17,2
México	99,6	95,6	3,4	0,6	0,4	104.874	2.905	27,7
Perú	nd	nd	nd	nd	nd	27.377	659	24,1
Uruguay	99,4	nd	nd	nd	nd	3.314	117	35,4

Fuente:  
 (1) Número de empresas Europa: Statistics in Focus. Eurostat. 24/2006.  
 (2) Número de empresas países de América Latina: diversas fuentes. BID. "Observatorio MIPYME: Compilación estadística para 12 países de la Región". Abril, 2003. / INEGI-México/SII-Chile/IGBE-Brasil/Capítulo III de este documento.  
 (3) Densidad de empresas europeas: "European Business: Facts and Figures". Eurostat. 2007.  
 (4) Población: CELADE

Fuente: Henríquez, (2009: 11)

En la tabla anterior, se observa que el 95.6% de la totalidad de empresas existentes, corresponde a las microempresas, siguiendo en proporción el 3.4% para las pequeñas empresas, el 0.6% a las medianas empresas y, el 0.4% a las grandes empresas.

Como punto importante para determinar veracidad de los datos estadísticos reflejados en la tabla No. 1, se procedió al análisis comparativo entre lo expuesto por la OIT y lo señalado por otro organismo de nivel internacional como lo es la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) que, de acuerdo con su criterio (tabla No 2), expone en términos relativos, el volumen de las empresas oficialmente registradas en algunos de sus países miembros de Europa y América Latina, derivando de este análisis resultados muy similares.

Tabla No. 2. Proporción de Empresas Según Tamaño en Países Seleccionados de América Latina y de la OCDE.

(En porcentajes)

País	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
Argentina	81.6	16.1	1.9	0.4
Brasil	85.4	12.1	1.4	1.0
Chile	90.4	7.8	1.2	0.6
Colombia	93.2	5.5	1.0	0.3
Ecuador	95.4	3.8	0.6	0.2
México	95.5	3.6	0.8	0.2
Perú	98.1	1.54	0.34	0.02
Uruguay	83.8	13.4	3.1	0.6
Alemania	83.0	14.1	2.4	0.5
España	92.6	6.5	0.8	0.1
Francia	93.0	5.9	0.9	0.2
Italia	94.4	5.0	0.5	0.1

Fuente: Para los países de América Latina y México, elaboración con base en información oficial de los países; para Alemania, España, Francia e Italia, OCDE (2011). (En OCDE/CEPAL, 2013).

En su análisis a detalle, se observa en las dos últimas tablas, la estructura productiva prácticamente viene a ser la misma tanto para la OCDE como la OIT, al concordar en el volumen de micro negocios que hay en el caso México, al contar con el 95.5% o 95.6%. Así mismo, en la primera tabla se refleja que, por cada mil habitantes en México, la densidad de microempresas es de 27.7 unidades en promedio. Esto es a nivel nacional, pero, desde el punto de vista regional, seguramente la densidad de micro negocios es diferente.

Un punto que observar con relación al estudio de casos de esta tesis fue la referencia cuantitativa que se tiene de la microempresa en el Municipio de Othón P. Blanco, donde se contempla su importancia, ya que de las 3,435 empresas registradas<sup>16</sup>, 3,301 son negocios con una nómina de 10 o menos personas, lo que

<sup>16</sup> SIEM, 5 de abril del 2011

---

---

representa el 96%<sup>17</sup> del total de las empresas ubicadas en este municipio. Considerando este último porcentaje como el cien por ciento, el 61.15% está conformado por microempresas comerciales; el 31% por micro negocios de servicios y, el 7.85% microempresas industriales. Como en todas las micro empresas de la entidad municipal de Othón P. Blanco, los micro negocios comerciales de la Ciudad de Chetumal se han enfrentado frecuentemente a barreras legales, políticas, económicas, tecnológicas, sociales y naturales que les dificultan su desarrollo o limitan su supervivencia, pero aun así, muchos de ellos están logrando sobrevivir ante otras circunstancias, a los efectos de la competencia<sup>18</sup>, al tema de la seguridad, a la escasez de recursos financieros, a la necesidad de empleo por cuestiones de migración o jubilación. Asimismo, estas microempresas se han sostenido pese a las normas fiscales y laborales, así como a los efectos macroeconómicos que se han dado de manera trascendental y que posiblemente se enfrentarán nuevamente en el futuro.

El estar involucrado con microempresas comerciales, reflejó la importancia de analizarlas a detalle, máxime por ser éstas las que pueden ser creadas de una manera relativamente sencilla y, de acuerdo al estudio del Banco Mundial (2007: 7), el empleo informal está estrechamente correlacionado con ellas, puesto que es ahí donde radica la mayoría de los trabajadores informales asalariados que son excluidos del sector formal, de los empleos más deseables e incluso, de la posibilidad de ser trabajadores independientes. Dentro de estos micronegocios, hay

---

<sup>17</sup> <http://www.siem.gob.mx/siem2008/estadisticas/muntamano.asp?qedo=23&tam=4&p=1>

<sup>18</sup> que se da en el entorno, principalmente de las grandes empresas detallistas como Walmart, Soriana, Chedraui, Aurrera, SAM'S, Bodegas San Francisco, Bodegas Marlon, Bodegas Barudi, Dunosusa, Oxxo, entre otros.

---

---

aquellos que han destacado y han logrado consolidarse a pesar de las circunstancias internas como lo es la falta de preparación o experiencia en el ramo, o de las distintas contingencias del entorno ya sean de carácter financiero, fiscal o laboral. Muchas de ellas son microempresas familiares que han pretendido no sólo sobrevivir, sino alcanzar su consolidación y se ubican en los mejores niveles de competitividad, según su interpretación particular.

### **I.5 Origen Oficial de la Microempresa en México**

Para estar en condiciones de explicar las características y problemas de los dos estudios de caso de la tesis, es necesario describir los criterios por los cuales en México se han estratificado los diferentes tamaños de empresa, ya que es precisamente el tamaño la referencia que obligadamente permitió determinar sus rasgos distintivos, su problemática y los factores cualitativos que vienen afectando su sentido de competitividad.

Desde la década de los 50's, a raíz del modelo de desarrollo económico de industrialización sustitutiva de importaciones, la microindustria tuvo un reconocimiento importante y por ello, se le apoyó económicamente en su crecimiento para apuntalar al sector industrial que pretendía seguir la tendencia de crecimiento hacia adentro (Guillén, 2013 34). Tal situación no sucedió con las microempresas comerciales y de servicios. Por su desatención, ha sido algo difícil ubicar a la microempresa por su tamaño y giro a través del tiempo ya que las variables e indicadores que se han considerado para su clasificación han cambiado

---

---

---

---

de manera constante. Inclusive, tradicionalmente se han utilizado parámetros económicos y contables para clasificarlas, tales como: el número de trabajadores, el total de ventas anuales o los ingresos y los activos fijos (Suárez, 2012: 22).

A pesar de la existencia de la microempresa, durante mucho tiempo ha existido el término PYME que recientemente se le ha actualizado por el de MIPYME, que agrupa a las micro, pequeñas y medianas empresas, entendiendo por medianas, a una buena parte de organizaciones de tamaño corporativo.

Para abril de 1954, la Secretaría de Hacienda consideró como pequeños y medianos industriales a aquellos cuyo capital contable no fuera menor de \$50,000.00 y tampoco mayor de \$2'500,000.00 pesos. Para 1961 se tomó en cuenta un capital contable con mayor margen: desde \$25,000.00, hasta \$5'000,000.00 pesos, para clasificar a las pequeñas y medianas industrias. Ya en 1963, la Secretaría de Hacienda modificó las reglas y comenzó a considerar como pequeñas y medianas empresas a las que tuvieran un capital contable no mayor de 10 millones de pesos.

En 1961, el Fondo de Garantía y Fomento, Nacional Financiera y el Banco de México, señalaron las características de lo que hoy conocemos como MIPYMES (De María, 2002: 7), siendo estas las siguientes:

a) La mayor parte se originaron gracias a la iniciativa de personas que tenían cierta capacidad técnica (en cuanto a la elaboración de los productos) y/o experiencia comercial.

- 
- 
- b) Dado su tamaño, tiene una enorme flexibilidad en cuanto a los cambios de sus líneas de producción, lo que las pone en ventaja frente a la gran industria.
  - c) Buen número de este tipo de industrias, producen insumos básicos o semibásicos que alimentan la producción de las grandes industrias.
  - d) Las pequeñas y medianas empresas industriales utilizan materias primas de la región en donde se encuentran establecidas.
  - e) Cuentan con baja mecanización, lo que se traduce en una utilización más intensiva de mano de obra. O sea, dan mayor ocupación por unidad de capital invertido, en comparación con la gran industria.
  - f) Por lo general, las pequeñas y medianas industrias padecen un desconocimiento casi total de las fuentes más adecuadas de financiamiento para desarrollar sus programas de producción, así como de los estímulos o incentivos de carácter fiscal y de otra índole, que podrían aprovechar en su beneficio.
  - g) La fabricación de los artículos que producen, en muchas ocasiones, presentan ciertos rasgos artesanales, cosa que la gran industria no podría hacer, dado el carácter comercial que imprime a sus productos.
  - h) Por último, se estimó que el desarrollo que ha venido presentando la pequeña y mediana industria en México, ha sido sumamente deficiente, merced a un crecimiento en cierto modo espontáneo, sin obedecer a un programa de desarrollo claramente definido.

En el año de 1978 se creó el Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña (PAI), en el cual se agruparon varios fondos y fideicomisos. Este programa se enfocó a los establecimientos de 6 a 250 personas, considerados

---

---

como pequeña y mediana industria, mientras que a los establecimientos que empleaban hasta cinco personas se les consideraba como talleres artesanales y no entraban a este programa de apoyo.

En 1985 la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, SECOFI, ahora Secretaría de Economía (SE), en el Diario Oficial de ese año, estableció por primera vez los criterios para determinar los tamaños de lo que antes se consideraba como micro, pequeñas y medianas industrias, siendo éstos los siguientes:

*Microindustria* era una empresa que ocupaba hasta quince personas y el valor de sus ventas netas no rebasaba los treinta millones de pesos al año.

*Industria pequeña* era la empresa que ocupaba de 16 a 100 personas y sus ventas netas fueran mayores a 30 pero no superiores a los 400 millones de pesos al año.

*Industria mediana* era la que daba empleo desde 101 hasta 250 trabajadores, cuyas ventas netas no fueran superiores a 1,100 millones de pesos al año.

Como se puede observar, para aquel entonces la palabra microempresa todavía se omitía en del programa, aunque se le consideraba como microindustria.

No es hasta el 30 de marzo de 1999 que, por primera ocasión se establecieron los tamaños de empresa definidos por la SECOFI en función del número de empleados y para los siguientes sectores económicos: Industria, Comercio y Servicios, quedando la estratificación de la siguiente manera:

---

---

Tabla No. 3: Estratificación por Sector Económico

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0 - 30	0 - 5	0 - 20
Pequeña	31 - 100	6 - 20	21- 50
Mediana	101 - 500	21 -100	51 - 100
Grande	501 y más	101 y más	101 y más

Fuente: Sánchez (2007: 49)

La estratificación actual es la publicada el día 30 de junio en el Diario Oficial (2009), donde se establece el tamaño de empresa a partir del número de trabajadores y el monto de las ventas anuales bajo ciertas condiciones porcentuales reflejadas en la tabla No. 4:

Tabla No. 4. Estratificación de las Empresas en México

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp.)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

\*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009.

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto, al primer caso de estudio "Pollería TAVO'S", desde sus inicios, se le ha considerado hasta la fecha como un micro negocio que ha utilizado como personal a distintos familiares que vienen desarrollando las diversas funciones básicas de estos dos negocios. En el



---

---

caso de las ventas, éstas se sostienen en un nivel dentro de los límites publicados por la Secretaría de Economía. En el caso de “La Nueva Papelería RAYAS, S.A. de C.V.” su situación es diferente puesto que se le consideró por su personal como una pequeña empresa, pero, por su nivel de ingresos, alcanzó estar al nivel de una mediana empresa. El caso fue que a raíz de una saturación de ingresos no sólo por la compraventa de papelería, sino por otros servicios, el control financiero se perdió lo que ocasionó junto con la crisis macroeconómica del 2007-2009, que el titular de la organización se viera en la necesidad de cerrar sucursales y otros negocios afines, hasta quedarse sólo con la casa matriz y con la colaboración de tres familiares directos y una trabajadora. Este hecho reubicó al negocio al nivel de la microempresa, pero sin dejar de ser persona moral.

## **I.6 Marco Legal**

Los sujetos/objetos de estudio son una persona física y una persona moral por lo que es necesario tener en cuenta su marco legal que generalmente inicia con la definición de empresa que en principio, Valdés y Sánchez (2012: 127) la tienen definida como: *“El organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios, coordinados por un administrador que toma decisiones para que se puedan lograr las finalidades establecidas en su constitución”*.

Desde un punto de vista de las economías desarrolladas, empresa es: *“la actividad realizada y promovida por capital humano, maquinaria y recursos que*

---

---

---

---

*tienen un objetivo común, siendo este, por lo general, económico*". Las empresas ofrecen un bien o servicio como forma de obtener ganancias, y para la consecución de los objetivos se realizan inversiones económicas (Web y Empresas, 2012).

Nacional Financiera (2004: 1), define empresa como: *"la conjunción de diversos factores de la producción para obtener un producto o servicio, con el objeto de alcanzar determinados fines económicos o sociales, entre ellos, el de lucro"*.

En el artículo 16 del Código Fiscal de la Federación (1981: 11), se define la empresa como *"la persona física o moral que realiza actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca o silvícolas"*.

Hay quienes más plantean el concepto de empresa de una manera muy particular como es el caso de Cruz (2012: 1) que, para ella, desde el punto de vista conceptual, señala que una empresa es *"un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica"*.

Una vez que se da por entendido el significado de la palabra "empresa" para fines del presente estudio, justo es, dar entrada a las formas o modalidades legales requeridas para encauzar la creación y el desarrollo de las empresas en general y, el surgimiento y la sobrevivencia de microempresas en lo particular.

Dentro de la estructura legal de las organizaciones se identifican inicialmente a dos tipos de empresas con las que se pretende operar actualmente si se desea

---

---

fundar alguna de estas. Este tipo de organizaciones son: “la Persona Física” (o propiedad única) y “la Persona Moral” (o en sociedad) (Frías, 2011: 1).

Para su creación y operación exitosa, estos tipos de entidades tendrán que estar continuamente involucradas con una serie de preceptos legales reflejados en el Código de Comercio, la Ley del Impuesto Sobre la Renta, el Código Fiscal, la Ley Federal del Trabajo, al igual que el resto de reglamentos ligados al sector empresarial.

A saber, en el Código de Comercio, en su artículo 3º dice: I. Se reputan en derecho comerciantes: a las personas que, teniendo capacidad legal para ejercer el comercio, hacen de él su ocupación ordinaria (C.C., 2014: 3).

Toda persona que desee y legalmente pueda obligarse a contraer responsabilidades y tener derechos, puede establecerse libremente como empresario o propietario de su propio negocio, cumpliendo sólo con las disposiciones del Código de Comercio y conociendo el régimen fiscal que estará obligado a cumplir de acuerdo con las disposiciones legales.

*Persona física:* Para complementar lo anterior, se entiende como persona física al ser humano, hombre o mujer. El derecho moderno no admite la posibilidad de la existencia de una persona que carezca de la capacidad jurídica en abstracto.

*Características:* Capacidad, Estado Civil, Patrimonio, Nombres, Domicilio, Nacionalidad. Los atributos mencionados son constantes y necesarios en toda persona física.

---

---

*Capacidad comercial:* El individuo que tiene la capacidad requerida adquiere la calidad de comerciante cuando hace del comercio su ocupación ordinaria. Entendiendo como “ocupación ordinaria” la reiteración de actos mercantiles aptos para conferir la calidad de comerciante.

*Ventajas:* Todo emprendedor que desee ser independiente, puede contar con las siguientes oportunidades:

- Ser el jefe: Como propietario único, se tiene la libertad de administrar la empresa o el negocio en el marco legal o fiscal que se elija. Se puede expandir o limitar la empresa o negocio; aumentar o disminuir productos o servicios; contratar, promover o despedir al personal. Tiene la facultad de tomar decisiones con rapidez, sin necesidad de la aprobación de un comité, permite tener la ventaja de varias oportunidades. Se tiene un control máximo y un mínimo de interferencia de terceras personas.
- Es fácil de empezar: La propiedad única es la forma legal más sencilla de empezar. No hay gastos adicionales que cubrir desde el punto de vista legal. Todo lo que se tiene que hacer es conseguir los activos y comenzar a operar, de conformidad con el marco fiscal en que se registre ante las autoridades hacendarias.
- Se conservan todas las utilidades; es una propiedad única, todas las utilidades son del propietario. No se está obligado a compartirlas con nadie. Es una decisión del dueño si se utilizan en forma personal o se reinvierten en la empresa.
- Los ingresos de la empresa son gravados como ingresos personales: El gobierno considera que los ingresos derivados de una propiedad única son parte

---

---

del ingreso del propietario. Además, las pérdidas incurridas por la empresa se pueden amortizar en el plazo que establece la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

- Se puede suspender actividades de la empresa a voluntad: Si se decide que se quiere dedicar a otras actividades, es muy sencillo liquidar la empresa o negocio, sin tener que considerar dividir acciones o efectuar trámites especiales, sólo se tienen que suspender las operaciones.

*Desventajas:* Como perjuicio, el titular de un negocio debe tomar en cuenta las siguientes limitantes a la hora de emprender una empresa:

- Se asume responsabilidad ilimitada. Un propietario único es responsable por todas las deudas o juicios legales contra la empresa. En el caso de que éstas excedan los activos de la empresa, los activos personales (casa, automóvil, cuenta de ahorros, inversiones) pueden ser reclamados por los acreedores.
- Esta responsabilidad ilimitada es el factor negativo de la propiedad única. El capital de inversión que se puede tener es limitado; la cantidad de capital de inversión disponible para la empresa o negocio se limita al dinero que se tiene y al que se puede obtener por préstamos. A diferencia de las sociedades, que pueden obtener recursos de otras fuentes.
- Se tiene que ser multifuncional. Cualquiera que inicie una propiedad única debe estar preparado para desempeñar diversas funciones, que van desde la atención de clientes hasta la promoción de productos. Muchos propietarios únicos nuevos no pueden darse el lujo de contratar especialistas para estas labores.

- 
- 
- La vida de la empresa es limitada. La muerte del propietario pone fin automáticamente a la propiedad única; lo mismo se da con cualquier otra eventualidad que impida que el propietario opere la empresa. Como nadie toma su lugar, la empresa deja de funcionar, salvo que se considere a la segunda generación para cubrirlo en caso necesario o, la participación del cónyuge o familiar para la continuidad del negocio.

En cuanto al emprender como “*Persona Moral*”, se deben entender las siguientes características, capacidad comercial y, ventajas y desventajas:

Las características de las personas morales son las siguientes:

*Personalidad jurídica:* Es definida como toda unidad resultante de una colectividad organizada de personas o conjunto de bienes y a los que, para la consecución de un fin social durable y permanente, es reconocida por el Estado una capacidad de derechos patrimoniales.

*Capacidad legal:* También tiene aptitud para ser titular de derechos y obligaciones.

*Razón social o denominación social:* La denominación social es el seudónimo de la empresa, como se da a conocer (apodo o nombre de fantasía) y la razón social es el nombre de la empresa, como está constituida en el estatuto social. Ambas constituyen un medio de identificación necesario para sus relaciones jurídicas.

*Domicilio:* Las personas morales tienen su domicilio en el lugar donde se halle establecida su administración, aun cuando tengan sucursales, si este es el caso, el domicilio será cada una de sus sucursales.

---

---

*Patrimonio:* Existe siempre, por el hecho de ser personas, la capacidad de adquirir un patrimonio.

*Capacidad comercial:* Las personas morales organizadas conforme a alguno de los tipos de sociedades mercantiles tienen la consideración legal del comerciante, cualesquiera que sean las actividades a que se dediquen, e independientemente de la nacionalidad que a las propias sociedades se atribuya.

Los comerciantes son:

- Las personas que, teniendo capacidad legal para ejercer el comercio, hacen de él su ocupación ordinaria.
- Toda persona que según las leyes comunes es hábil para contratar y obligarse, y a quien las mismas leyes no prohíben expresamente la profesión de comercio, tiene la capacidad legal para ejercerlo.

Las ventajas de las personas morales a saber son las siguientes:

- En una sociedad se tiene la ventaja de poder disponer de las técnicas y habilidades de cada socio.
- Mayor posibilidad de crecimiento.
- Se tiene continuidad de la empresa.
- La contratación del personal se hace de acuerdo con la necesidad de la empresa.
- Hay más capital de inversión disponible, ya que la capacidad de la persona moral para aumentar su capital es mayor al de la propiedad única (persona física)

---

---

con tan sólo incluir más socios o vender acciones en su caso. En una sociedad también se pueden obtener con mayor facilidad, recursos económicos mediante créditos bancarios.

- Se puede convertir en socios a los empleados más valiosos.

Como desventajas, las personas morales se ven obligadas a:

- Cubrir el gasto al protocolizar el acta ante notario y después en cada modificación que se quiera realizar al documento.
- Por ser dos o más socios, pueden surgir problemas de diversa índole.
- Mayor dificultad al querer disolver la sociedad.
- Inconvenientes al citar a reunión por parte de los socios.
- Mayor número de impuestos y derechos a cubrir e impuestos más altos.
- Para lograr la organización apropiada, los costos son más altos.

Para consolidar este marco legal, se sugiere consultar la Ley General de Sociedades Mercantiles que versa sobre los puntos básicos que se deben cubrir por quienes incursionan en el ámbito mercantil como personas morales.

## **I.7 Marco fiscal**

El hecho de conocer, analizar y reconocer la importancia de una empresa es entender que las organizaciones son más que unos simples entes en el espacio micro y macroeconómico. De hecho, la suma de múltiples componentes como los



---

---

proveedores, sus procesos de producción, sus clientes, sus trabajadores o colaboradores, su mercadeo e inclusive, sus competencias, son quienes le dan forma a esa entidad productiva. Actualmente las microempresas comerciales están siendo cada vez más asediadas por la competencia de grandes empresas detallistas nacionales o multinacionales como Chedraui, Soriana o Walmart. Sus limitaciones generalmente las han puesto en riesgo de desaparición debido entre otros factores, al desconocimiento de la gestión fiscal por la empresa misma, al soporte de la corrupción, de la burocracia, de la dificultad al acceso de créditos apropiados, a la inseguridad en el entorno e inclusive, a la excesiva competencia local y a la escasa comunicación con las microempresas del ramo. Esto hace que su existencia sea mucho más difícil. No obstante, hay microempresas comerciales locales que han soportado tales limitaciones y, por más de veinte años, siguen sobreviviendo o, en su caso, desarrollándose hasta nuestros días.

En este punto, se pretende dar un breve resumen sobre el marco fiscal que la microempresa comercial debe tomar en cuenta para darle continuidad a sus servicios tal como lo reflejan los casos de las dos microempresas comerciales chetumaleñas como son la pollería “TAVO’S” que se le ubica en el régimen de pequeños contribuyentes y, a La Nueva Papelería RAYAS, S. A. de C. V. que se le considera en Régimen de Ley.

Su inicio se da con la determinación de las normas que regulan al sector empresarial particularmente relacionado con la micro, pequeña y mediana empresa, siendo éstas:

---

---

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo 25 determina que el Estado planeará, conducirá, coordinará y orientará la actividad económica nacional, y llevará a cabo la regulación y fomento de las actividades que demande el interés general en el marco de libertades que otorga esta Constitución. En ello incluye a las MIPYMES.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, define las funciones y atribuciones de los organismos de la Administración Pública Federal, como es el caso de la Secretaría de Economía quien regula y fomenta el desarrollo de las empresas.

La Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones tiene por función el normar la constitución y funcionamiento de las Cámaras de Comercio, de Industria y de las Confederaciones que las integran, así como al Sistema de Información Empresarial Mexicano.

La Ley de Comercio Exterior regula y promueve el comercio exterior para incrementar la competitividad de la economía nacional, promover el uso eficiente de los recursos productivos del país, integrar la economía nacional con la internacional y contribuir a la elevación del bienestar de la población.

La Ley de Concursos Mercantiles tiene por objeto la conservación de las empresas y evitar que el incumplimiento generalizado de las obligaciones de pago ponga en riesgo la viabilidad de las mismas y de las demás con las que mantenga una relación de negocios.

---

---

Ley de Inversión Extranjera tiene por objeto el determinar las reglas para canalizar la inversión extranjera hacia el país y propiciar que ésta contribuya al desarrollo nacional.

La Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y la Actividad Artesanal (G.P., 2011: 1) tiene por objeto fomentar el desarrollo de la microindustria y de la actividad artesanal mediante el otorgamiento de apoyos fiscales, financieros, de mercado, y de asistencia técnica. Esta Ley facilita la constitución y funcionamiento de las personas morales correspondientes; simplifica trámites administrativos ante autoridades federales y promueve la coordinación con autoridades locales o municipales para este último objeto (LFFMAA, 2012: 1-4).

En cuanto al régimen fiscal que se puedan ajustar las MIPYMES, a continuación, se hará una exposición breve sobre el tipo de regímenes y sus requerimientos o características:

*Régimen de Pequeños Contribuyentes:* Este régimen es muy importante identificarlo puesto que es aquí donde tributa la mayoría de las micro y pequeñas empresas, muchas de ellas bajo la opción de pagar el Impuesto Sobre la Renta, establecido en el Título IV, Capítulo II, Sección III, artículo 137 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta. Considerando para ello, la siguiente legislación tributaria y de aplicación estricta:

- Artículo 31, fracción IV de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

- 
- 
- Diario Oficial de la Federación del 8 de diciembre de 2005.
  - Código Fiscal de la Federación.
  - Ley de Impuesto Sobre la Renta.
  - Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única.
  - Ley del Impuesto al Valor Agregado.

Las personas físicas consideradas dentro del Régimen de Pequeños Contribuyentes deberán cumplir con las siguientes obligaciones:

- Inscribirse en el Registro Federal de Contribuyentes
- Presentar ante la autoridad correspondiente, el aviso de cambio de situación fiscal, en su caso.
- Conservar comprobantes de las adquisiciones, que reúnan los requisitos fiscales por las compras de bienes nuevos considerados como activo fijo, mayores a \$ 2,000.00.
- Llevar un registro de sus ingresos diarios.
- Entregar a sus clientes copia de las notas de venta y conservar los originales.

Las notas deberán reunir los siguientes requisitos: A) Contener impreso el nombre, denominación o razón social, domicilio fiscal y clave del Registro Federal de Contribuyentes de quien los expida. Para el caso de contribuyentes que tengan más de un local o establecimiento, deberán señalar en los mismos el domicilio del local o establecimiento en el que se expidan los comprobantes. B) Contener impreso el número de folio. C) Lugar y fecha de expedición, dichos requisitos están

---

---

establecidos en las fracciones I, II y III del artículo 29 A del Código Fiscal de la Federación.

- Realizar pagos bimestrales definitivos ante la entidad federativa en la que se obtengan los ingresos, a más tardar el día 17 del mes posterior al bimestre que declara.
- Retener y enterar mensualmente el Impuesto Sobre la Renta de sus trabajadores (quedan eximidos de esta obligación hasta por 3 trabajadores con salario mínimo).
- *Personas morales del Régimen General de Ley (2014):* De acuerdo al Sistema de Administración Tributaria, si se tiene una sociedad mercantil, sociedad, asociación civil, sociedad cooperativa de producción, instituciones de crédito, de seguros y fianzas, almacenes generales de depósito, arrendadoras financieras, uniones de crédito y sociedades de inversión de capitales; organismos descentralizados que comercialicen bienes o servicios, y fideicomisos con actividades empresariales, entre otras, que realicen actividades lucrativas, entonces se puede aplicar este tipo de régimen.

Las personas morales del Régimen General de Ley deberán cumplir con las siguientes obligaciones:

- a. Inscribirse en el Registro Federal de Contribuyentes [Como persona moral que se va a inscribir en el régimen general debe solicitar su inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC) y su certificado de Firma Electrónica Avanzada (Fiel)].

---

---

b. Llevar contabilidad conforme al artículo 28 del Código Fiscal de la Federación.

c. La contabilidad, para efectos fiscales, debe ser integrada por los libros, sistemas y registros contables, papeles de trabajo, estados de cuenta, cuentas especiales, libros y registros sociales, control de inventarios y método de valuación, discos y cintas o cualquier otro medio de almacenamiento de datos, los equipos o sistemas electrónicos de registro fiscal y sus registros, los documentos comprobatorios de los asientos respectivos, así como toda la documentación e información relacionada con el cumplimiento de las disposiciones fiscales, la que acredite sus ingresos y deducciones, y la que obliguen otras leyes.

d. Los registros o asientos contables deben cumplir con los requisitos que establezca el Reglamento del Código Fiscal de la Federación.

e. Los registros o asientos que integran la contabilidad se llevarán en medios electrónicos conforme lo establezcan el Reglamento citado y las reglas de carácter general que emita el Servicio de Administración Tributaria. La documentación comprobatoria de dichos registros o asientos deberá estar disponible en el domicilio fiscal del contribuyente.

f. Llevar un control de sus inventarios de mercancías, materias primas, productos en proceso y productos terminados, según se trate, el cual consiste en un registro que permita identificar por unidades, por productos, por concepto y por fecha, los aumentos y disminuciones en dichos inventarios, así como las existencias al inicio y al final de cada ejercicio e indicar si se trata de devoluciones, enajenaciones, donaciones, destrucciones, entre otros.

---

---

g. Si vende gasolina, diésel, gas natural para combustión automotriz o gas licuado de petróleo para combustión automotriz, en establecimientos abiertos al público en general, se debe contar con controles volumétricos y mantenerlos en todo momento en operación y se debe llevar con los equipos que autorice el SAT.

h. Se debe llevar la contabilidad en sistemas electrónicos con la capacidad de generar archivos en formato XML.

i. Presentar pagos provisionales mensuales. Como persona moral que tribute en este régimen tiene la obligación de presentar pagos provisionales o definitivos mensuales de los siguientes impuestos:

i. Impuesto sobre la renta

ii. Impuesto al valor agregado

iii. Dependiendo de sus actividades, también puede ser sujeto del impuesto especial sobre producción y servicios. Si es su caso, también debe cumplir obligaciones por cuenta de terceros, como son, el entero mensual de las retenciones del ISR o IVA efectuadas.

*Las declaraciones y pagos se deben realizar a más tardar el día 17 del mes siguiente al que corresponda el pago o la declaración.*

iv. Presentar declaración anual. Se puede presentar la declaración con contraseña o Firma Electrónica Avanzada.

v. Presentar la declaración informativa de operaciones con terceros. Es una obligación fiscal prevista en la Ley del I.V.A. que consiste en proporcionar mensualmente al S.A.T., información sobre las operaciones con sus proveedores.

---

---

- 
- 
- vi. Presentar Declaraciones Informativas Anuales. Se deben presentar a más tardar el 15 de febrero de cada año, ante las autoridades fiscales, por internet a través del portal del SAT, o mediante dispositivos magnéticos según corresponda.
  - vii. Otras obligaciones:
  - j. Efectuar retenciones del impuesto sobre la renta cuando pague sueldos o salarios a trabajadores, haga pagos a personas físicas que presten servicios profesionales independientes o a las que se les conceda el uso o goce temporal de bienes inmuebles.
  - k. Efectuar retenciones en su caso, del impuesto al valor agregado cuando haga pagos a personas físicas que presten servicios profesionales independientes o a las que se conceda el uso o goce temporal de bienes inmuebles.
  - l. Expedir constancias de retenciones a sus trabajadores o a las personas físicas a las que se les haya efectuado retenciones del impuesto sobre la renta, al valor agregado o especial sobre producción y servicios.
  - m. Formular un Estado de posición financiera y levantar inventario de existencias a la fecha en que termine el ejercicio.
  - n. Determinar en la Declaración Anual la utilidad fiscal y el monto que corresponda a la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa (PTU).
  - o. Llevar control de inventarios de mercancías, materias primas, productos en proceso y productos terminados.
  - p. Presentar al SAT aviso de los préstamos, aportaciones para futuros aumentos de capital que se reciban en efectivo, en moneda nacional o extranjera



---

---

mayores a 600,000 pesos, dentro de los 15 días posteriores a que se reciban las cantidades en el formato electrónico correspondiente.

q. Si es contribuyente del IEPS debe presentar las declaraciones informativas que le correspondan conforme al artículo 19 de la Ley del IEPS, mediante el formato electrónico Multi-IEPS.

r. Mantener actualizados sus datos en el Registro Federal de Contribuyentes.

s. Cumplir con las obligaciones fiscales como patrón cuando tenga trabajadores a su servicio.

t. Retener y enterar el impuesto sobre la renta que corresponda a las personas que les presten servicios.

u. Proporcionar a dichas personas constancias de pagos y retenciones efectuadas.

v. Hacer el cálculo anual del impuesto sobre la renta en los casos que proceda.

Por el tipo y tamaño de organizaciones consideradas en el estudio, sólo se consideró tomar en cuenta los regímenes vistos con anterioridad, pero con las limitantes que seguramente en el estudio del marco fiscal a detalle se ven a profundidad deseada. A pesar de ello, la referencia legal y fiscal fue importante para proceder al análisis de la documentación legal y fiscal de las dos microorganizaciones consideradas en el estudio de casos.

## **I.8 Problemática de la Microempresa**

---

---

En cuanto a materia de organización, las microempresas reflejan en principio, ciertas ventajas con relación a las PYMES debido a las condiciones estructurales, teniendo por ejemplo: el control del negocio es más directo debido a que (o por lo menos en un inicio), se cuenta con poco personal, y existe una buena comunicación entre él o los directivos y quienes colaboran con ellos; una ventaja más es que hay una gran confianza en sus integrantes debido, en el caso de las empresas familiares, a que son los propios familiares los que contribuyen en la operatividad de la misma. Esto refuerza el sentido de identidad y contribuye al buen funcionamiento del negocio. Como sus logros son el resultado de un esfuerzo común, en los familiares se refleja el éxito.

Dentro de los estudios consultados, la problemática de las microempresas por su giro, ha sido estudiada no a la profundidad deseada, mucho menos el porqué de su supervivencia o desarrollo, puesto que para conocer tal situación o circunstancia, es muy importante haber realizado investigaciones sobre cada uno de los sectores económicos donde se le involucra pero, hoy en día, sólo se cuenta preferentemente con trabajos orientados hacia las microempresas del ramo industrial, como es el caso del trabajo de Contreras (2006) cuya investigación documental está sustentada por los datos de INEGI (2006) y sus resultados se circunscriben en ello. En cuanto a estudios relacionados con aquellas microempresas que, por sector, han sobrevivido por más de 20 años, hasta el momento se desconoce investigación alguna que trate sobre las causas que han propiciado la supervivencia de este tipo de empresas y si dentro de esas causas, no se ha determinado el grado de influencia de aquellos factores organizacionales

---

---

tanto internos como externos, ya sea positivos o negativos, que han contribuido a su supervivencia o consolidación. Tal circunstancia motiva a señalar la necesidad de propiciar más investigaciones al respecto, con el propósito de determinar la importancia de incrementar proyectos de índole financiera, de capacitación en la formación de redes, de aspectos legales y fiscales entre otros, para consolidar en estas microempresas su continuidad y una mayor efectividad en sus operaciones de supervivencia y desarrollo.

## **Conclusiones**

En el estudio de los casos: Pollería TAVO'S, y La Nueva Papelería Rayas, S. A. de C.V., se requirió saber el cómo y el porqué de su supervivencia por más de 20 años, ante un entorno económico cada vez más agresivo e inflexible para la existencia de estas dos microempresas comerciales chetumaleñas. Para ello, fue importante orientar la investigación bajo tres vertientes esenciales. La primera de ellas, como se observa en el presente capítulo, se situó en el análisis a detalle de la importancia, desde el punto de vista socioeconómico, de la microempresa a nivel local, nacional e internacional, destacando en ello, su conceptualización y características con el propósito de aclarar la confusión que existe en su definición por el significado de la interpretación etimológica del término *micro*, lo que diversos autores lo relacionan inapropiadamente con el concepto de pequeña empresa puesto que desde el punto de vista estadístico y económico, hay una diferencia considerable entre en su uso e interpretación. La segunda vertiente se orientó sobre el sentido de competitividad

---

---

empresarial contemplado para las empresas, preferentemente las empresas multinacionales, globales y transnacionales, así como de sus limitaciones interpretativas para las microempresas en cuanto al sentido de supervivencia, rentabilidad y mejora de calidad de vida. La tercera vertiente se ubicó ya no en el esquema económico e institucional de la microempresa sino en el uso del concepto *organización* para identificar no sólo los factores económicos sino los factores organizacionales que influyen en el actuar de los dos microsistemas comerciales considerados en el estudio de casos.

Dentro del capítulo I, se mencionaron las características que marcan la diferencia entre un propietario y un empresario ya que, ente las contingencias del entorno, indicando entre otras la habilidad de los pequeños propietarios en adaptarse a las circunstancias del entorno. En cuanto a los empresarios, éstos tienen una mayor posibilidad de hacer uso de las innovaciones y de nuevas formas de organizar a sus empresas. En cuanto a los efectos de la globalización, se comentó que ésta se contrapone al desarrollo de la microempresa por diversos motivos considerados en el estudio, destacando entre ellos, el verse muy limitada a cubrir el modelo de competitividad empresarial que está orientado preferentemente hacia las grandes empresas. A su vez, se observaron otras limitantes como el no poderse mantener en buenos niveles de rentabilidad a largo plazo y limitando su mejora de calidad de vida, llegando inclusive, a niveles bajos de supervivencia.

Para entender mejor a las microempresas desde el punto de vista competitivo, en el segundo capítulo de la presente tesis se consideró importante analizarlas a detalle dentro del concepto de competitividad empresarial, ya que

---

---

---

---

dicho sentido de competitividad se ha orientado preferentemente hacia aquellas empresas nacionales e internacionales que han destacado en el mercado globalizado.

Otro punto importante considerado dentro de la conclusión es el no analizar a la microempresa simplemente como un ente económico, sino proceder a su estudio organizacional para comprender, entre otros elementos, la complejidad organizacional de quienes se ven involucrados en su operatividad, debido a ciertos factores organizacionales que presumiblemente influyen en su supervivencia.

Un punto importante más, considerado dentro del primer capítulo, fue el conocer las características que identifican y diferencian a la microempresa de las empresas de otras dimensiones económicas, para entender con claridad, las limitantes con las que las microempresas operan y que constituyen muchas veces, las barreras para su supervivencia o desarrollo.

Otro aspecto considerado de importancia es el hecho de que no hay investigaciones o estudios suficientes sobre microempresas comerciales y de servicios que tienen más de veinte años de estar activas y que, seguramente con sus experiencias, pueden aportar alternativas de solución para microempresas de reciente creación, que son del mismo giro y tamaño. Como una conclusión más, cabe destacar que en este capítulo se identificó la diferencia que existe entre las microempresas ubicadas en los países desarrollados, de las microempresas latinoamericanas, situación que, de acuerdo con los estudios de la OCDE y de la OIT, esta diferencia es de considerar. En cuanto a la formalidad de la microempresa,

---

---

se analizaron los marcos legal y fiscal en los que se tiene contemplados sus registros oficiales. Por último, se hizo una breve mención sobre la falta de ciertos controles internos dentro de la microempresa que con urgencia se deben ver para elevar el nivel de supervivencia, siendo estos controles de tipo tecnológico, financiero y administrativo.

---

---

## CAPÍTULO II

### Competitividad Empresarial

#### Introducción

Debido al mundo competitivo prevaleciente, las organizaciones formales del México de hoy se enfrentan cada día a un número considerable de cambios que las someten a grandes retos para lograr su sobrevivencia ante la competencia y demás factores que influyen en su quehacer empresarial.

En las recientes estadísticas del México contemporáneo, los indicadores reflejan la complicada situación que guarda la economía formal, sobre todo en los ámbitos nacional y regional del país, donde la administración estratégica aparentemente sólo es aplicada por las grandes organizaciones de los principales sectores: comercio, servicios e industria, menospreciando en su caso, a las MIPYMES dentro de la política de negocios que actualmente prevalece. Para plantear esta suposición, en el presente capítulo se buscó el analizar la importancia de la competitividad y de la competitividad empresarial a través de la tendencia reflejada al investigar teóricamente el significado, la evolución cronológica de la estrategia y de la ventaja competitiva, así como los alcances y limitaciones de su aplicación en la microempresa.

---

---

Lo que se conoce como los alcances de la propia administración estratégica, éstos se observan mediante el estudio de la tipología básica de modelos de la competitividad que han surgido en el correr de los tiempos. En el presente trabajo se plantea también un modelo mediante el cual, las organizaciones deben considerar los elementos que lo componen para mejorar no sólo la eficiencia de sus procesos, sino también, para reforzar la administración de los recursos y capacidades generalmente intangibles, que son necesarios para poder enfrentarse a la competencia en los ámbitos nacional e internacional.

## **II.1 Cronología de la Competitividad**

El propósito de este subcapítulo es tratar de exponer con claridad el significado y la cronología de los modelos de comercio internacional para que se complemente la base teórica del presente proyecto, y a la vez, que sea una manera sistemática de conocer su origen, evolución y el uso actual de este término en distintos foros afines al estudio particular de la sobrevivencia y, en su caso, el desarrollo de las MIPYMES.

Por su importancia dentro del ámbito económico, es muy significativo conocer las raíces y la cronología del término “competitividad” que continuamente, y de manera muy diversa, es descrito bajo un número considerable de interpretaciones y definiciones aplicadas dentro de los esquemas macro y microeconómico, para implementar políticas públicas y modelos de gestión que, en muchas ocasiones, se aplican sin llegar a profundizar en los efectos o impactos que se pueden dar en el desempeño de las empresas.



---

---

Desde el punto de vista etimológico, la voz competitividad proviene de competencia, entendida ésta última en su acepción más general como *“oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa”* (Real Academia Española, 1992: 523).

El vocablo competitividad aparece en la literatura microeconómica vinculado a la capacidad que las empresas muestran para captar mercados. En su versión más simple, según indican Mathis, Mazier y Rivaud-Danset (1988: 27), la competitividad se asocia con la *“aptitud para vender aquello que es producido”* y se considera como competitiva, en palabras de Michalet (1981: 1), cuando la empresa *“resulta victoriosa (o en buena posición) en la confrontación con sus competidores en el mercado (nacional o mundial)”*.

Las siguientes definiciones que sobre competitividad se exponen, son aquellas que de manera muy recurrente son consultadas en diccionarios de renombre y en autores por quienes se está buscando una enunciación básica sobre este término. De acuerdo con lo anterior, a continuación, se exponen definiciones consideradas en tres documentos de consulta y en dos de los autores sobresalientes en el tema:

De acuerdo con el Diccionario Manual de la Lengua Española (2007), *a la competitividad* se le define como:

La capacidad que tiene una persona o cosa competitiva que le permite oponerse a otros en la consecución del mismo fin o, la rivalidad u oposición entre dos o más personas que compiten con otras para conseguir un mismo fin.

---

---

El Diccionario de la Real Academia Española (2001), define competitividad de la siguiente manera:

- Capacidad de competir.
- Rivalidad para la consecución de un fin.

El Diccionario Oxford de Economía define el término de competitividad como “la capacidad para competir en los mercados de bienes y servicios” (en Abdel Musuk y Romo Murillo, 2004: 200).

Uno de los grandes autores que se ven involucrados con la definición de “competitividad” lo es Michael E. Porter (1990: 6), quien define la competitividad de una localización como *“la productividad que pueden alcanzar las empresas ubicadas en ese lugar”*. Las dimensiones de este sitio específico pueden ser un país, una región, una ciudad o un clúster, remarcando la habilidad que deben tener los países para proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos. Señala también que la empresa es el nivel donde se combinan los recursos humanos, naturales y de capital del país, para generar bienes y servicios, en forma eficiente y productiva.

Sin perder el esquema macroeconómico, Landau (1992: 299), define competitividad como: *la habilidad de proveer una tasa aceptable de crecimiento y un estándar de vida sostenido para los ciudadanos, mientras que eficientemente se provee empleo sin reducir el crecimiento potencial y estándar de vida de las futuras generaciones.*

---

---

En la actualidad, hay quienes consideran a la competitividad como el planteamiento generalmente aceptado que la definen como *"la capacidad de una empresa u organización para desarrollar y mantener sistemáticamente ventajas competitivas que permitan alcanzar, obtener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en el que actúa"* (Acosta, 1999: 21)<sup>19</sup>

Las definiciones anteriores de la palabra "competitividad" se han dado de diferente manera de acuerdo al tipo de estudio realizado y conforme a los niveles de estudio, pero ante la necesidad de definirla con claridad y comprensión apropiada, habrá que entender que este término rebasa los objetivos puramente semánticos, al ser aplicado frecuentemente para la implementación de políticas públicas sin un apropiado análisis de los impactos sobre los distintos niveles de competitividad que ello requiere. Tal situación lo refleja en su ensayo Paul Krugman (1994: 30) al criticar este término y caracterizarlo como una "obsesión peligrosa", al sesgar las políticas nacionales y amenazando el sistema económico internacional.

Dentro de este esquema inicial, se señala que el objetivo último de la competitividad es el de crear una economía próspera donde los individuos aumentan constantemente su estándar de vida (Alarco *et al*, 2011: 29).

## II.1.1 Los Clásicos

---

<sup>19</sup> En los últimos años no pocos autores han entendido que la identificación de las ventajas competitivas requiere ir más allá de esta tipología (ventaja en costos o diferenciación) propuesta por Porter. En este sentido Day y Wensley (1988), afirman que una visión completa del término ventaja competitiva debe dejar atrás la acepción enfocada únicamente desde las consecuencias tangibles (superioridad en el mercado basada en ofrecer un mayor valor para el cliente o unos costos relativos más bajos), debiendo tener en cuenta las bases u orígenes de dicha ventaja que, según estos autores, residen en una superior "habilidad" de la empresa o en unos superiores "recursos".

---

---

---

Bajo un esquema heurístico y desde el punto de vista macroeconómico, el período histórico básico considerado para tratar sobre los orígenes de la palabra competitividad es la Época Moderna, período donde se da el mercantilismo a lo largo de los siglos XVI, XVII Y XVIII, posteriormente, en el presente estudio son analizadas: la ventaja absoluta (siglo XVIII), las ventajas comparativas (siglo XIX), la teoría de la demanda recíproca (siglo XIX) y se concluye con una breve referencia sobre la competencia (siglo XX).

### **El Mercantilismo**

El punto de partida para el análisis cronológico de la competitividad se da con el estudio del Mercantilismo, sistema económico cuya influencia se inicia con la escuela de Salamanca, España, en el siglo XVI (Schumpeter, 1971: 67-70); (Spiegel, 1991). Su dominio impera hasta la monarquía absoluta de mediados del siglo XVII, siendo desplazada esta última por la fisiocracia (Significado: “Gobierno de la naturaleza”. Su expresión básica: *“laissez faire, laissez passer”*) – escuela del pensamiento económico ubicada en Francia a mediados del siglo XVIII, fundada por François Quesnay y Anne Robert Jacques Turgot – y posteriormente por el despotismo ilustrado del último tercio del siglo XVIII que ejerció un fuerte impacto en las monarquías europeas. Su expresión básica fue: *“todo para el pueblo, por el pueblo, pero sin el pueblo”*. A raíz del fuerte incremento de las relaciones comerciales a lo largo del siglo XIX, el crecimiento del comercio no se da de manera simétrica y sólo algunos competidores se ven beneficiados más que otros. La competencia desigual de los productos extranjeros amenazó con arruinar la

---

---

producción propia y, generar dificultades económicas al propiciar un mayor déficit en la balanza comercial. Ante tal situación económica, surge el proteccionismo como política económica que busca imponer barreras aduaneras a las importaciones, para proteger la producción nacional ante la competencia de productos extranjeros. Su objetivo fue aumentar el poder del Estado y, en particular, la acumulación de metales preciosos: oro y plata fundamentalmente. Algunos de los personajes y autores que destacaron dentro de las distintas corrientes a partir del mercantilismo, fueron: Francisco de Vitoria (España), Jean Baptiste Colbert, François Quesnay, Anne Robert, Jacques Turgot y Pierre Samuel du Pont de Nemours (Francia), y Thomas Hobbes (Inglaterra).

Antes de continuar con la exposición breve sobre el sentido de competitividad reflejado por las políticas económicas de los últimos seis siglos, se considera importante exponer lo que el autor Reinert (1995) plantea sobre la palabra *estrategia*:

“... Usar la palabra “estrategia” para las políticas económicas de los siglos pasados, es quizá un término demasiado ambicioso, pero por cientos de años las naciones han tenido creencias e ideologías sobre las cuales promovieron su bienestar nacional. Basadas en esas creencias de política económica, fueron realizadas fuertes intervenciones en el mercado” (Reinert, 1995: 6)

Para obtener los elementos básicos de consulta, necesarios para complementación del marco teórico, se consideraron los estudios realizados por el autor Aguilar (2005: 11), quien señala lo siguiente:

“Con los autores clásicos se inicia la concepción de liberar la actividad económica de la protección del Rey, ya que consideraban que dicha tutela no era necesaria, sino más bien perjudicial para el buen funcionamiento de la economía nacional.

---

---

Para los clásicos, la competencia es la fuerza motriz que permite el buen funcionamiento del sistema económico de las naciones, es decir, la lucha de los productores por la obtención de un mayor mercado o de una mejor ganancia a través de la competencia, orilla a buscar nuevas formas o estrategias para obtener mejores ganancias, ya sea mediante la baja de los precios de las mercancías o el aumento en la producción, convirtiéndose así la competencia en una constante del mercado” (Aguilar 2005: 12).

Dentro de los clásicos, destacan cuatro autores: Adam Smith, David Ricardo, John S. Mill y Karl Marx”.

### **Ventaja Absoluta**

Como primer personaje clásico en el estudio de la competitividad desde el punto de vista macroeconómico, lo es Adam Smith (1723-1790) quien, según el autor Aguilar (2005: 12), “es considerado como el padre de la economía e iniciador de lo que se ha llamado el periodo clásico del pensamiento económico, debido a la construcción de un sistema económico”. Su obra principal fue La riqueza de las Naciones (1776).

El autor Aguilar (2005) indica que: “Dentro de sus aportaciones, Adam Smith señala que la existencia de una mayor productividad tiene que ver con producir un mayor número de bienes que excedan el consumo interno, y con ello poder exportar el excedente de producción, es decir, el mercado es concebido de dos maneras: como las transacciones que se generan al interior de un país y, por otro lado, las que se gestan al exterior. La generación de la riqueza de un país depende de la fuerza que tiene en la producción de bienes internos, lo que lo hace tener un mercado externo fuerte” (Aguilar, 2005: 14).

---

---

En su exposición, el autor Aguilar señala:” ...es en el mercado donde se da la competencia, es la interacción de la oferta y la demanda. Es el afán por obtener mejores beneficios lo que estimula la competencia entre los vendedores de dicho bien. Sin embargo, la oferta y la demanda no se ajustan entre sí de manera automática, sino que precisan de acuerdos y regulaciones” (Aguilar, 2005: 14).

El autor Aguilar (2005) define que:” ... si bien es cierto que Adam Smith habla de la competencia como la lucha de los productores por obtener mejores beneficios en el mercado, ésta no es su principal objetivo de análisis, sin embargo, pone de manifiesto la importancia de la libre competencia como eje principal del buen funcionamiento del mercado y en consecuencia del crecimiento económico de las naciones. Deja claro la importancia de la competencia en el análisis del sistema económico y su papel preponderante en el funcionamiento de dicho sistema” (Aguilar, 2005:15).

Adam Smith (citado en León, 2004: 5), en lugar de los aranceles apoyados por los mercantilistas, propuso una política de libre comercio (la eliminación de aranceles a las importaciones) y presentó cuatro razones específicas por las que un país podría ganar en el comercio:

- I. Ganancias mutuas provenientes del intercambio voluntario de los bienes existentes.
- II. Mayor competencia.
- III. La división del trabajo.
- IV. Mejor uso de las habilidades y recursos en diferentes países.

---

---

Según Adam Smith (citado en Salvatore, 1999), el comercio entre dos naciones está basado en la ventaja absoluta. Cuando una nación es más competitiva que otra (o tiene una ventaja absoluta) en la producción de una mercancía, pero es menos eficiente que otra nación (o tiene una desventaja absoluta) al producir una segunda mercancía, entonces ambas naciones pueden ganar si se especializan en la producción de la mercancía de su ventaja absoluta e intercambian parte de su producción con la otra nación, a cambio de la mercancía de su desventaja absoluta.

### **Ventaja Comparativa**

Otro personaje clásico en el estudio de la competitividad desde el punto de vista macroeconómico lo es David Ricardo (1772-1823), autor de los "Principios de Economía Política y Tributación" (1817), basa su análisis del valor de una mercancía a partir del trabajo de Adam Smith, aclarando de alguna manera lo expuesto por este último. Smith consideraba como patrón de medición al oro, tanto por su divisibilidad como por la poca fluctuación de su precio en el mercado, mientras que David Ricardo considera que no puede ser el oro el patrón de medición, sino únicamente el trabajo.

Como bien lo menciona David Ricardo (1973:19), "El valor de cambio de los bienes producidos sería proporcional al trabajo empleado en su producción: no sólo en su producción inmediata, sino en todos aquellos implementos o máquinas



---

---

requeridos para llevar a cabo el trabajo particular al que fueron aplicados”. Es decir, si existe alguna variación en la producción de un bien, el precio natural, que es el trabajo necesario para su producción, se mantendrá inalterado, mientras que el precio de mercado puede sufrir alguna alteración.

Para el autor, no solamente el mercado interno tiene que ver con las ventajas absolutas de un país al producir un bien, sino que introduce la especialización como elemento importante para determinar el valor de una mercancía en un mercado externo, expresada por la productividad del trabajo, no obstante, deja indeterminados los precios. Centrando su investigación en el lado de la oferta, y dejando de lado la demanda, supone que los beneficios obtenidos al intercambiar un bien en un mercado externo serán igualitarios para los dos concursantes.

Para el tema que nos interesa, es importante aclarar que David Ricardo considera a la competencia del mismo modo que Adam Smith, sin embargo, la aportación que hace David Ricardo y que es importante para el presente trabajo son las ventajas comparativas de una región o una nación. Éstas se refieren a la abundante dotación de los factores de producción, como son tierra, trabajo y capital que tiene un país para producir un bien a menor costo, hecho que lo hace tener una ventaja en comparación con el otro en el comercio exterior (Ricardo, 1973: 103).

A partir del trabajo de David Ricardo a principios del siglo XIX, se puede decir que “un país tiene una ventaja comparativa en la producción de un bien si el costo de oportunidad de producir ese bien en términos de otros bienes es menor en ese país que en otros países (Krugman y Obstfeld, 2000: 13)”. Por lo tanto, la ventaja

---

---

comparativa es impulsada por las diferencias en los costos de los insumos como la mano de obra o el capital. Para ser más clara su interpretación, se entiende como ventaja comparativa ciertos factores de una nación, como son recursos naturales, bajo costo de la fuerza de trabajo o capital, que le permiten ser más competitiva en comparación con otras que no cuentan con esos recursos, es decir, que pueden producir el mismo bien a un costo más bajo que otros productores, desplazándolos del mercado, con lo cual se genera la competencia de productores por abarcar más mercado.

David Ricardo basó su ley de ventaja comparativa en los siguientes supuestos:

- Sólo hay dos países y dos mercancías
- Libre comercio
- La perfecta movilidad de la mano de obra dentro de cada nación, pero la inmovilidad entre las dos naciones
- Costos de producción constantes
- Ausencia de costos de transporte
- Ausencia de cambio tecnológico

### **Teoría de la Demanda Recíproca**

Un personaje indiscutible dentro del estudio de la competitividad, lo es John Stuart Mill (1806-1873), último pilar de la teoría clásica del comercio internacional, arremete contra la teoría de la “salida del excedente” de Adam Smith, admite la

---

---

teoría de David Ricardo y la complementa, agregándole la Ley de la Oferta y la Demanda. En sus planteamientos, el autor señala que “la relación real de intercambio” que se instaure entre dos países, será aquella que iguale la oferta de exportación de cada país con la demanda de importación generada por otro. También, le da importancia a la geografía en la explicación del comercio internacional.

En el estudio de esta teoría, se hace énfasis en el comercio internacional perverso en donde algunos países pierden al bajar en gran medida su relación real de intercambio, y otros ganan (Escribano, 1999: 3). Tal es el ejemplo de la riqueza que se da en Inglaterra en el siglo XVIII, debido a la elevada productividad e su mano de obra. Durante esta época, empiezan destacar dos de los elementos básicos que permiten definir el sentido actual de competitividad entre las naciones, siendo éstos: la productividad y la mejora de calidad de vida.

Stuart Mill destaca, al igual que otros autores clásicos que le precedieron, que “el incremento del comercio internacional sigue siendo la principal garantía para la paz mundial. Asegura en forma permanente, el progreso ininterrumpido de las ideas, las instituciones y el carácter de la raza humana” (Escribano, 1999:4).

Cuando se refiere al comercio internacional, Stuart Mill considera que no solamente es a través de las ventajas comparativas, como lo ha definido David Ricardo, lo que hace que un país obtenga mejores ganancias, puesto que no explica del todo el proceso por el cual los productores o el capital no se trasladen hacia aquellas zonas o países en donde se cuenta con ciertas ventajas comparativas.

---

---

El que los productores y el capital no se trasladen a dichas zonas, es explicado por las ventajas directas que se tienen en el país de origen. Pues si bien existen ventajas comparativas, producir un bien en dicho país requerirá un mayor esfuerzo o capital, mientras en los países que ya lo producen su precio sería más bajo, lo que explica la ventaja del comercio internacional expresada en las importaciones, y no por las exportaciones, como se ha interpretado anteriormente.

En este sentido, los productores buscarán mejores ganancias con la venta de sus artículos. No siempre mediante una disminución de los salarios, ni tampoco el traslado de la producción y capitales hacia zonas con mejores ventajas comparativas serán determinantes para obtener una mejor ganancia, sino más bien la importancia que tienen las importaciones, es decir, las ventajas directas de un país no productor.

## **La Competencia**

Un personaje importante dentro del estudio de la competitividad, lo es sin duda Karl Marx (1818-1883). Sus obras importantes son: “El Capital” (1864-1877) y “El Manifiesto Comunista” (en colaboración con Engels, 1848). Si bien es considerado como el último autor clásico de la teoría económica, tiene una visión distinta de los clásicos. Es importante señalar que dicho autor investiga sobre el modo de producción capitalista y las relaciones de producción e intercambio, analizando de manera profunda las relaciones existentes entre capitalistas y trabajadores. Aunque

---

---

Marx no analiza de manera concreta el concepto de competencia, ésta forma parte importante en su análisis.

Aquí es importante señalar, que Marx no profundiza en el concepto de competencia, sino parte de la definición de Adam Smith. Para Marx el valor de una mercancía se divide en el valor del trabajo más la ganancia que se apropia el capitalista. Siendo que existen diferentes ramos de producción, y, por consiguiente, diferentes magnitudes de capital incorporado a la producción, es a través de la competencia, como se nivelan estas diferentes tasas de ganancias, generando una tasa general de ganancia para todos los capitalistas. Para Marx el capital nace siempre de la acumulación, por lo tanto, al aumentar los capitales y la existencia de un mayor número de capitalistas, la competencia forma parte de la defensa de los capitalistas.

### **II.1.2 Los neoclásicos**

En el siguiente espacio, se verán brevemente los siguientes extractos macroeconómicos: La Dotación de Factores; Hipótesis Prebisch-Singer; la Paradoja de Leontief; el Ciclo de Vida del Producto; la Preferencia del Consumidor, Teoría de la Demanda y, Economías de Escala.

#### **La Dotación de Factores**

Dos personajes importantes relacionados con el estudio de la competitividad desde el punto de vista macroeconómico y, afines al comercio internacional, lo son sin

---

---

duda Heckscher y Ohlin quienes, para este caso, son autores del teorema Heckscher-Ohlin (H-O) que señala que una nación exportará la mercancía cuya producción requiera de uso intensivo del factor relativamente escaso y caro. En otras palabras, la nación aparentemente rica en trabajo exporta la mercancía relativamente intensiva en trabajo, e importa la mercancía relativamente intensiva de capital. Debido a que la teoría pone de relieve la interacción entre las proporciones en las que los diferentes factores están disponibles en diferentes países, y la proporción en que son utilizados para producir diferentes bienes, también se le conoce como la teoría de las proporciones factoriales (Krugman, 2001).

### **Hipótesis Prebisch-Singer**

A mediados del siglo XX, las bases sobre el estudio cronológico de la competitividad se ven reforzadas con el surgimiento y desarrollo de la teoría estructuralista alrededor del pensamiento de la CEPAL (Comisión Económica para la América Latina), por los años 50's, Raúl Prebisch y Hans Singer, mediante hipótesis formuladas de manera paralela, plantean la tesis del “*deterioro de los términos de intercambio*”, entendiendo ésta como el deterioro de la relación entre el índice de precios de las exportaciones y el índice de precios de las importaciones de los países en desarrollo con los países desarrollados a través de la influencia diferente del progreso técnico en los países desarrollados y en los subdesarrollados; de forma independiente llevaron a cabo estudios cuantitativos que sugerían un deterioro tendencial de los precios de los productos primarios respecto de las manufacturas.

---

---

Tal deterioro explica algunas de las dificultades económicas de los países subdesarrollados que les impiden el ser competitivos. A través de estos estudios empíricos, Prebisch desarrolla el modelo “*Centro-Periferia*”, caracterizado éste como el sistema de relaciones económicas internacionales basado en una constelación económica cuyo centro lo ocupaban los países industrializados y que organizaban el sistema en función de sus propios intereses. El centro está formado pues, por economías fuertemente diversificadas, con un alto y generalizado progreso técnico y una gran homogeneidad en la productividad, así como una mejora considerable de la calidad de vida de su sociedad en general, ocasionando con ello, el que sean más competitivos. La periferia en cambio se caracteriza por el atraso técnico, una muy reducida diversificación económica y una gran heterogeneidad de productividad interna, lo que presiona los salarios permanentemente a la baja por el exceso de la mano de obra en los sectores lo que ocasiona un bajo nivel de competitividad, una pérdida de la calidad de vida de su sociedad y, a través de ellos, el deterioro de los términos de intercambio.

### **Paradoja de Leontief**

Un punto importante dentro de la cronología de la competitividad es la explicación que sobre la paradoja de Leontief (1953) hace referencia Homero Cuevas (1994: 161) en su ponencia, relativa a la explicación de la paradoja de Leontief sobre el modelo ortodoxo del comercio internacional H-O (Heckscher-Ohlin) o modelo H-O-V (Heckscher-Ohlin-Vanek) y la sabiduría convencional. Leontief señalaba que la economía más desarrollada del mundo -Estados Unidos-, se estaba especializando

---

---

en exportaciones intensivas de trabajo y no en exportaciones intensivas de capital como supuestamente debería ser, según los citados modelos, ya que en ese entonces Estados Unidos protegía considerablemente a sus industrias con alto contenido de trabajo calificado, hecho que contradecía a lo planteado por el modelo H-O. A su vez, Estados Unidos en ese entonces prefería importar productos intensivos de trabajo calificado a cambio de productos intensivos de capital (Leontief, 1953; 504). Tal situación ha hecho que los Estados Unidos mantuvieran su nivel de competitividad ante las demás naciones menos desarrolladas y como consecuencia, su calidad de vida fuera superior a muchas de ellas, debido a que las exportaciones de estas últimas preferentemente son muy intensivas en mano de obra, pero menos calificada.

### **Ciclo de Vida del Producto**

Bajo el esquema cronológico de la competitividad, otro punto a considerar dentro del comercio internacional es la teoría del “*ciclo de vida del producto*” de Raymond Vernon (1973), donde el autor señala que la competitividad internacional, para cualquier industria, no parece sea constante a lo largo del tiempo (Hirsch, S., en Wells 1972: 50), debido a que la producción de ciertos tipos de productos cambia a medida que atraviesan por sus ciclos de vida, los cuales se dan en cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declinación.

- a. *Introducción*. El producto es innovador. La innovación surge a raíz de nuevos deseos creados por un mayor poder adquisitivo o por innovaciones técnicas que producen bienes con menor proporción de *trabajo* en su elaboración. Los mercados



---

---

más avanzados, como el caso de Estados Unidos, tienen altos salarios y altos costos laborales. Al incluir la tecnología e innovación, se producirán nuevos productos con ahorro en costos laborales. En esta etapa, la producción, se localiza cerca del mercado al no ser los costos el factor primordial en la decisión del asentamiento de la producción, por requerirse el producto en series cortas y el contacto con el mercado para su desarrollo (Abasolo, 1991: 215).

- b. *Crecimiento*. El producto es habitual en el mercado innovador y su producción se incrementa al ser comprado en crecientes cantidades por los consumidores. Algunos clientes, escasos, aparecen en mercados exteriores y son cubiertos vía exportaciones. Prácticamente en esta etapa se reflejan los dos factores importantes de la ventaja competitiva a nivel internacional, que son los costos por el uso de nuevas tecnologías en su producción y la diferenciación provocada por la innovación del producto.
- c. *Madurez*. El producto ha dejado de ser innovador en el mercado original, se produce en largas series y la preocupación básica son los costos. De este modo, si existe mano de obra extranjera suficientemente barata como para compensar los costos de transporte, la producción tendrá lugar en el país extranjero, y el país en un principio innovador será suministrado vía importaciones. Los productores extranjeros empiezan a suministrar a los países en vías de desarrollo.
- d. *Declive*. El producto cuenta con una pequeña demanda en el país original, que se cubre con exportaciones de los países en vías de desarrollo, donde se produce gracias al bajo costo de su mano de obra.

---

---

El autor analiza el ciclo de vida del producto para la economía de Estados Unidos, en cuanto a su impacto en el comercio exterior. El proceso se da principalmente en tres fases o etapas:

*La etapa del nuevo producto:* El producto se fabrica y consume sólo en los Estados Unidos. Este se “reinventa” permanentemente para satisfacer al consumidor interno. No hay comercio internacional del bien.

*La etapa del producto en maduración:* Se empieza a estandarizar la producción y a producir en masa (economías de escala). Surge una demanda externa de países desarrollados de altos ingresos. Se inicia una “patrón de comercio”. Estados Unidos exporta. Además, ya se puede producir en otros países, los de altos ingresos, lo que genera un proceso de “sustitución de exportaciones desde Estados Unidos, al establecer éste, subsidiarias en el extranjero que pueden abastecer a varios países. Además, algunos países observan que es prudente producir el bien interior de sus fronteras para abastecer a sus mercados nacionales. Caen las exportaciones desde Estados Unidos y también su producción interna. Empieza la competencia entre países con menores costos de producción.

*Etapa del producto uniforme:* donde éste ya es plenamente conocido por todos. Su producción ya puede trasladarse a países menos desarrollados con menores costos de trabajo. Ahora muchos países (incluido Estados Unidos) importan desde los países menos desarrollados. El exportador es ahora importador.

En conclusión, la demanda inicial limitada en otros países desarrollados hace que se genere una ventaja competitiva por diferenciación, por lo que las exportaciones sean más atractivas que la producción. Cuando la demanda se

---

---

incrementa en aquellos países desarrollados, la producción se vuelve más atractiva y, cuando la demanda se incrementa en países aún menos desarrollados, la producción se desplaza hacia aquellos lugares en que existen menos costos y, en consecuencia, el país de origen, como es el caso de Estados Unidos, se vuelve importador del producto.

### **Preferencia del Consumidor, Teoría de la Demanda**

Dentro de la cronología de la competitividad, Un economista más relacionado con el comercio internacional lo es Staffan Brenstam Linder (1965). El autor postula que los niveles salariales de los consumidores condicionan fuertemente sus gustos y preferencias (principalmente en bienes manufacturados diferenciados). En un país, el nivel de ingreso per cápita generará un patrón particular de gustos. De acuerdo con el economista sueco Linder (1961), los países con niveles de ingresos similares tenderán a tener gustos y preferencias similares. Lo cual, hace que los flujos de comercio sean más intensos entre estos países. Pero el problema es que, si estos países son países desarrollados, las posibilidades de inserción comercial de países en vías de desarrollo, se reducen notablemente. Según el autor, se incrementa la demanda del tipo, diversidad y complejidad de bienes conforme se incrementa el nivel de ingreso de un país. Los países involucrados tienen que producirlos y terminan exportándolos a otros países con similitud en los grados de riqueza. Esto provocará que ambos países desarrollen sus industrias similares y sean más competitivos ante los demás países del entorno.

---

---

La teoría de la demanda de Linder parte del postulado de que economías con similares gustos y preferencias, tendrán una mayor actividad comercial entre sí que los países con gustos y preferencias disímiles.

### **Economías de Escala**

Como tema importante de la cronología sobre la competitividad, el punto de la Teoría Económica Tradicional es considerado bajo el esquema de Economías de Escala, donde Paul Krugman y Kevin Lancaster, según Ramos (2001: 33), desarrollaron en forma independiente, modelos de comercio para productos diferenciados, donde las economías de escala y el comercio internacional hacen posible que cada país pueda producir bienes de forma eficiente sin sacrificar la variedad de dichos bienes. Con la existencia de economías de escala, un país puede especializarse en la producción de un tipo de producto y tener un ahorro en sus costos.

De acuerdo con el autor (Ramos, 2001: 34), existen básicamente dos tipos de comercio: el comercio interindustrial y el comercio intraindustrial. El primero refleja la ventaja comparativa, ya que los países que son relativamente similares y, en consecuencia, tienen algunas diferencias comparativas. Para el segundo caso, si hay dos países con idénticas dotaciones de factores, el modelo Heckscher-Ohlin predeciría que no existirá comercio. Con la presencia de economías de escala, sin embargo, el comercio genera importantes beneficios debido a la especialización de cada país. Por tanto, se concluye que el comercio entre países con diferentes

---

---

dotaciones de factores es en gran medida interindustrial, si bien cuando las dotaciones son similares, el comercio es en gran parte intraindustrial.

Las economías de escala ofrecen a las empresas de una nación que son capaces de aprovecharlas, una ventaja competitiva en costos que las conduce a exportar. Como resultado, la presencia de economías de escala aporta una lógica al comercio, incluso una empresa que tenga economías de escala internas podría potencialmente monopolizar la industria. Lo mismo puede ser aplicado a las imperfecciones del mercado como el cambio tecnológico, que requiere una inversión importante en investigación y desarrollo. Las empresas que puedan explotar estas imperfecciones -diferenciación- son las que exportarán.

En el caso de las economías de escalas externas, es factible que un país pueda dominar potencialmente los mercados mundiales con un producto en particular, no porque tenga una empresa masiva produciendo enormes cantidades, sino porque tiene muchas empresas pequeñas que interactúan para crear una masa crítica grande y competitiva.

### **II.1.3 Teorías Recientes en la Ciencia Económica**

En la actualidad, dentro de las diferencias existentes entre las distintas escuelas económicas, todas pretenden cumplir en reconocer que tanto el sujeto económico, como también la empresa, actúan racionalmente cuando tratan de asegurarse ganancias máximas. En otras palabras, todos tratan de alcanzar una determinada meta con un mínimo de esfuerzo o de costo.

---

---

A continuación, se exponen las teorías económicas que han destacado en el siglo XX y que, de una manera u otra, se han relacionado con la estrategia, como son: La Estrategia en la Teoría de Juegos; La Coherencia entre Estrategia Corporativa y Estructura Organizativa; La Estrategia como “Hilo Conductor”, Matriz de Producto/Mercado; Estrategia Corporativa; Administración Estratégica; Estrategias de Adaptación; Enfoque Tridimensional; Estrategia Competitiva; Estrategias Deliberadas y Emergentes y, de las Ventajas Comparativas a las Ventajas Competitivas, siendo su presentación lo que a continuación se toca:

### **La Estrategia en la Teoría de Juegos**

Como punto importante del estudio sobre la competitividad, la estrategia cambia su sentido al considerar que, dentro de la evolución de la Teoría en la ciencia económica, el término estrategia tiende a ser aplicado desde el punto de vista microeconómico por John Von Neumann y Oskar Morgenstern (1944), quienes fueron los primeros autores que ligaron el concepto de estrategia a los negocios en su obra sobre la teoría del juego (Mintzberg *et al*, 1997), al definirla “*como la serie de actos que una empresa decidió ejecutar según su situación particular*” (Bracker, 1980: 220). En esta teoría se parte de la base de que el sujeto racional es aquél que siempre busca en toda situación obtener el mayor beneficio posible, reduciendo al mínimo las pérdidas o los costos para lograrlo. Por lo tanto, dicho sujeto pretende ser competitivo a través del uso una ventaja que, de acuerdo con Porter, sería considerada como ventaja competitiva de bajos costos.

---

---

La teoría de los juegos propuesta por Von Neumann es fundamental para comprender en términos matemáticos el funcionamiento de todo juego que implica un conflicto competitivo, desde el simple conflicto que se presenta en una partida de ajedrez o cualquier otro juego de mesa, hasta el conflicto por la acumulación ávida del lucro que se presenta en torno a los juegos de azar de los casinos. La Teoría de los Juegos contribuye en el campo de la administración, señalando la manera como los administradores o gerentes deben evaluar la toma de decisiones empresariales, a veces adoptadas en estado de incertidumbre, teniendo en cuenta además que en el mercado cada empresa o entidad participa evaluando también las estrategias racionales adoptadas por sus aliadas o por sus competidoras que se ponen de manifiesto mediante diferentes hechos cuantificables como: el lanzamiento de un nuevo producto al mercado, el despido de trabajadores, la apertura de una nueva planta, la cooperación estratégica con otra empresa, la fusión empresarial, los intentos de penetración en nuevos mercados, etc.

### **La Coherencia entre Estrategia Corporativa y Estructura Organizativa**

No se puede dejar de hablar sobre la interpretación de la competitividad en los tiempos modernos sin considerar a Alfred D. Chandler quien, de acuerdo con los estudios realizados por él en las 70 empresas más grandes de Estados Unidos, analizó su crecimiento y desarrollo, considerando entre ellas, a DuPont, Standard Oil of New Jersey, General Motors y Sears Roebuck. En su investigación, Alfred D. Chandler (1962: 43-90) observó que su desarrollo seguía un patrón común (Stoner

---

---

*et al*, 1996: 293) que, aunque las organizaciones cambiaban sus estrategias de crecimiento, con objeto de adaptarse a los cambios tecnológicos, económicos y demográficos, las estrategias nuevas creaban problemas administrativos e ineficiencias económicas. Así pues, se requerían cambios estructurales para resolver dichos problemas y aumentar al máximo los resultados económicos y así, mantener o alcanzar el nivel de competitividad deseado. Por lo tanto, Chandler llegó a la conclusión de que la estructura de la organización seguía la estrategia de crecimiento de la empresa y la reflejaba.

Muchos estudiosos del tema concuerdan en que la primera definición moderna de estrategia fue la de Alfred Chandler en 1962, al definirla como: *“el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar esas metas”* (Mintzberg *et al*, 1997: 5).

### **La Estrategia como “Hilo Conductor”, Matriz de Producto/Mercado**

Uno de los personajes importantes dentro del estudio cronológico de la competitividad lo es Igor H. Ansoff (1965), quien es considerado como el pionero de la introducción de la cultura del pensamiento estratégico en el mundo empresarial y académico. El autor (Ansoff, 1965), consideraba que la estrategia era un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia (Hofel y Schendel, 1978), se convierte así en una regla para tomar decisiones sobre cuatro opciones de crecimiento: el alcance del producto/mercado



---

---

(los productos que ofrece la empresa y los mercados en los que opera); el vector de crecimiento (los cambios que la empresa proyecta aplicar al alcance de sus productos/mercados); la ventaja competitiva (las propiedades particulares del producto individual/mercado que colocan a la empresa en una posición sólida ante sus competidores); y la sinergia (la medida en que las diferentes partes de la empresa pueden funcionar juntas, debidamente, para lograr más de lo que podrían lograr si operara cada una por su cuenta).

Este modelo (Matriz de producto/mercado), es considerado útil para graficar las opciones de una empresa en términos de productos y mercados con el objetivo de incrementar sus ventas.

La matriz de producto/mercado, de Ansoff, plantea cuatro variantes como son la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo de productos y, la diversificación. La descripción a detalle de cada uno de estos conceptos se representa de la siguiente manera:

Penetración en el mercado: Se persigue un mayor consumo de los productos actuales en los mercados actuales, mediante el incremento del número de consumidores o usuarios; elevar el nivel de penetración y/o aumentar la frecuencia de compra; provocar la menor vida útil del producto; darle nuevos usos al producto; propiciar incentivos económicos para aumentar su consumo.

Figura No. 3. Matriz de Productos/Mercados.



Fuente: Imagen adaptada de publicación original, Ansoff (1965)

Desarrollo del mercado: Aquí se pretende la venta de productos actuales en mercados nuevos, por medio de la apertura de mercados geográficos adicionales, como pueden ser: la expansión regional, nacional o internacional; o bien, mediante la atracción de otros sectores del mercado a través de: el desarrollo de nuevas versiones, envasados dirigidos a otros sectores del mercado; aperturas de nuevos canales de distribución o, el uso de la publicidad en otros medios.

Desarrollo del producto: Aquí se persigue la venta de nuevos productos en los mercados actuales, aprovechando la situación actual y la estructura de la empresa para lograr una mayor rentabilidad mediante: a) el desarrollo de nuevos valores del producto a través de modificaciones, ampliaciones, disminuciones,

---

---

sustituciones, etc.; b) desarrollando diferencias de calidad o, c) desarrollando nuevos modelos y/o tamaños.

Diversificación: En este caso, se pretende vender nuevos productos o servicios en mercados nuevos. Este tipo de estrategias es más riesgoso debido al grado de credibilidad en la comunicación que la compañía proporcione al incorporar nuevos productos en nuevos mercados. Por otra parte, las estrategias de diversificación también pueden disminuir riesgos siempre y cuando la empresa o corporación pueda dispersar ciertos riesgos si opera en más de un mercado. La diversificación se puede hacer de cuatro maneras:

- Diversificación horizontal. Ello ocurre cuando la compañía adquiere o desarrolla productos nuevos que podrían interesar a su grupo actual de clientes aun cuando estos productos nuevos puedan no tener, tecnológicamente, una relación con la línea de productos existente.
- Diversificación vertical. Esto ocurre cuando una empresa se integra hacia adelante al tratar de consolidar la demanda total de un producto para la empresa mediante la diversificación vertical hacia la venta o distribución del producto básico o clásico, sino de otras variantes que del mismo se dé. También se puede hacer hacia atrás cuando se relaciona con los procesos productivos de los componentes de un mismo producto, ya que pueden diferir bastante entre sí, lo que ocasiona que se tome la decisión de diversificar verticalmente en vez de producir las deseadas economías de escala y produzca deseconomías de considerable magnitud.
- Diversificación del tipo concéntrico: Ésta se realiza cuando la empresa decide producir nuevos productos relacionados o no tecnológicamente con los anteriores y venderlos en nuevos mercados similares o no tecnológicamente con los

---

---

tradicionales. Además, esto da lugar a nuevas líneas de productos o servicios que tienen sinergias tecnológicas y/o de comercialización con las líneas de productos existentes, aun cuando los productos pueden interesar a un nuevo grupo de clientes.

- Diversificación conglomerada: Ésta se realiza cuando las empresas invierten en la producción, distribución y venta de productos que no tienen ninguna relación con los tradicionales. Esta diversificación se materializa fundamentalmente a través de adquisiciones y fusiones de empresas. La lógica detrás de una diversificación conglomerada está en la búsqueda de una estabilización de los resultados de la empresa largo plazo. La diversificación conglomerada permitirá a la compañía aumentar su capacidad competitiva y crecimiento a largo plazo a medida que sus costos de capital disminuyen en línea con la reducción de riesgo para los accionistas y éstos disminuyan su propensión a exigir primas cada vez más altas.

### **Estrategia Corporativa**

En la continuidad de la investigación sobre la cronología de la competitividad, destaca el trabajo realizado por Kenneth Richmond Andrews (1971), en concordancia con los de Chandler (1962), y Ansoff (1965), puede considerarse un texto pionero en el campo del “Strategic Management”. El autor desarrolla el concepto de estrategia corporativa, entendida como el *“patrón de los objetivos, propósitos o metas, y las políticas y planes esenciales para conseguir las metas”*. Para Andrews, “la estrategia corporativa sirve de guía durante largos períodos de tiempo para el desarrollo de la empresa y alcanzar resultados superiores sin privarla

---

---

de su capacidad de una respuesta rápida a condiciones cambiantes”. Unidos a su concepto de estrategia, se presentan los factores determinantes con los que realiza un análisis de las oportunidades, peligros, fortalezas, debilidades, valores personales y responsabilidad social. El autor señala que *“la formulación de la estrategia no termina cuando empieza su aplicación. Una empresa está cambiando siempre en respuesta a su propio carácter y desarrollo pasado”*, lo que hace que la formulación y la aplicación sean procesos que se complementen. El autor concluye señalando que el proceso de retroalimentación es fundamental para la empresa, ya que le indica qué modificaciones realizar en el proceso de formulación y el momento para realizarlas. En este sentido, una aplicación eficaz requiere que la estructura organizacional se ajuste a sus necesidades particulares, apoyada en una subdivisión de tareas y coordinación de responsabilidades, así como con un diseño y gestión de sistemas de información (Rivera R., 2009: 169).

### **Administración Estratégica**

Dentro del estudio de los grandes autores que en el transcurso de los tiempos, contribuyeron en conformar el sentido de competitividad, se cuenta con Dan Schendel y Charles Hofer (1978), quienes crearon el enfoque de la Administración estratégica basado en el siguiente principio: “El diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los objetivos se agrega a las políticas

---

---

y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica”.

Estos autores se enfocaron en los cuatro aspectos más representativos del concepto: a) El establecimiento de objetivos, b) la formulación de la estrategia, c) la implantación de la estrategia y, d) cambios y logros de la administración y, las actividades para lograr los objetivos predeterminados.

### **Estrategias de Adaptación**

Dentro de sus contribuciones, Miles y Snow (1978) alcanzan a responderse por qué y cómo las empresas se distinguen por su estrategia, estructura, tecnología y, administración. Los autores se hacen la pregunta de qué arreglo intra e inter organizacional es el que mejor responde a las exigencias del mercado, teniendo en cuenta diferentes mezclas de productos y servicios, y señalan que es necesario alinear la organización con su contexto y que para hacer esto, la organización tiene que solucionar tres problemas que se dan en secuencia:

- a. El problema empresarial. Esto tiene que ver con elegir un campo de operaciones donde se puede precisar el mercado puntual y llegar a decidir sobre los productos y servicios que se han de elegir para abastecer dicho mercado.
- b. El problema de “ingeniería”. Una vez que se ha solucionado el problema empresarial se está en condiciones de trabajar con el problema de “ingeniería” en

---

---

el sentido más amplio de esta palabra que se relaciona con tener que encontrar distintas maneras para fabricar los productos o brindar los servicios.

c. El problema administrativo. Solamente una vez que se ha solucionado el problema de “ingeniería”, debe la organización dedicar energías a este tipo de problema que, en una manera sencilla, podemos decir que tiene que ver con organizar y manejar el trabajo y las actividades de los distintos procesos organizacionales.

A su vez, los autores desarrollaron una tipología de “estrategias de adaptación” que tenía que ver con los mecanismos distintivos que desarrollan las organizaciones en el proceso de adaptarse a su contexto, estas son: defensa (Defenders); prospectiva (Prospects); analizadora (Analysers) y, Reactiva (Reactors).

Algunas de las características de este tipo de estrategias son:

- Estrategia de tipo defensa:
    - Las organizaciones intentan conseguir y mantener una posición segura y estable en los productos de su cartera.
    - Concentran sus esfuerzos en el incremento de la eficiencia mediante la optimización de las operaciones internas (bajo costo).
    - Ofrecen una gama relativamente limitada de productos o servicios.
    - No lideran ningún proceso tecnológico en su industria.
    - Tienden a ignorar los cambios no directamente relacionados con su área de operaciones.
  - Estrategia de tipo prospectiva:
- 
-

- 
- 
- Las organizaciones se muestran permanentemente activas en la búsqueda de nuevas oportunidades.
  - Persiguen en ser pioneras en nuevos productos y en llegar a nuevos segmentos de mercado, incluso aunque no todos los esfuerzos den una alta rentabilidad.
  - Operan dentro de un amplio dominio de mercado de referencia, que, además, redefinen periódicamente.
  - Su organización suele caracterizarse por su baja jerarquización y formalidad, alta descentralización y flexibilidad.
- Estrategia de tipo analizadora:
- Las organizaciones se concentran en el mantenimiento de su negocio básico, aunque sin renunciar al lanzamiento de nuevos productos y/o la exploración de nuevos mercados.
  - Realizan cambios más moderados que las prospectivas, en la redefinición de su mercado de referencia.
  - Intentan mantener una línea estable y limitada de productos y servicios, a la vez que apuestan por el desarrollo de un selecto grupo de productos prometedores.
  - En mercados dinámicos son seguidoras de las innovadoras; en mercados maduros tratan de ser eficientes y prudentes.
- Estrategia de tipo reactiva
- Estas organizaciones carecen de estrategia competitiva alguna.
  - Su orientación al mercado es muy débil.
- 
-



- 
- 
- Son reacias a los riesgos inherentes al desarrollo de un nuevo producto y/o mercado.
  - No muestran proactividad ni agresividad en su estrategia comercial.
  - No actúan sobre su entorno, sólo reaccionan cuando se ven presionadas por el mismo.

### **Enfoque Tridimensional**

En el estudio sobre la cronología de la competitividad es muy importante considerar el tema “posicionamiento del mercado”, como parte del enfoque tridimensional expuesto por Abell (1979, 1980) y Hammond (en Castro, 2012: 2), tema que es desarrollado como sustituto de la tradicional propuesta bidimensional producto-mercado. Propone para la definición (posicionamiento) del negocio, una apertura en: 1. Grupos de consumidores; 2. Funciones del consumidor; 3. Tecnologías. Los autores destacan que definir (posicionar) el negocio es el punto inicial de la estrategia. Hasta que esta decisión fundamental no sea tomada, no pueden ser tomadas las demás, ya que ello consiste en “determinar el campo competitivo” donde se ha de ejecutar la estrategia.

El foco principal de esta propuesta es que, el posicionamiento es el acto creativo central que hará que la estrategia sea competitivamente superior desde el punto de vista del consumidor.

Al considerar el posicionamiento como punto inicial de la estrategia, Abell (1980) pone énfasis en que los objetivos de cada negocio, particularmente los de participación y flujo de fondos, deben ser fijados consistentemente con ese

---

---

posicionamiento, así como también las decisiones funcionales (marketing, producción, investigación y desarrollo, etc.).

## **Estrategia Competitiva**

En el marco del análisis cronológico de la competitividad, Uno de los autores más importantes lo es Michael E. Porter (1980), quien describió a la estrategia competitiva como *las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria*, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas (competidores de la industria, participantes potenciales, compradores, proveedores y sustitutos) que indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a la empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión. El autor identificó tres estrategias genéricas de gran eficacia que podían usarse individualmente o en conjunto para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Las tres estrategias genéricas son: a) liderazgo global de costos; b) diferenciación; c) enfoque o concentración.

*La estrategia de liderazgo en costos* es donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, aunque puede operar en sectores industriales relacionados. La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo. Las fuentes de las ventajas en el costo son

---

---

variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia o el acceso preferencial a materias primas.

El autor David (2003: 175) plantea los efectos de una estrategia exitosa en costos al señalar lo siguiente:

“Una estrategia exitosa de liderazgo en costos se disemina en toda la empresa, según lo demuestra la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la intolerancia al desperdicio, la revisión minuciosa de las solicitudes al presupuesto, los amplios elementos de control, las recompensas vinculadas a la concentración de costos y la extensa participación de los empleados en los intentos por controlar los costos. Algunos riesgos por seguir el liderazgo en costos es que los competidores podrían imitar la estrategia, disminuyendo las utilidades de la industria en general; que los adelantos tecnológicos en la industria podrían volver a la estrategia ineficaz o que el interés de los compradores podría desviarse hacia otras características de diferenciación además del precio.”

*La estrategia de diferenciación* es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único; selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades; es recompensada su exclusividad con un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores.

Un riesgo que se corre por seguir una estrategia de diferenciación es que los clientes podrían no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para justificar su precio elevado. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos supera con facilidad a una estrategia de diferenciación. Otro riesgo de utilizar una estrategia

---

---

de diferenciación es que los competidores podrían desarrollar formas de copiar las características de diferenciación con rapidez o a menor costo.

*La estrategia de enfoque* es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva general. Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento del mercado.

Entre los riesgos que se pueden tener al seguir una estrategia de enfoque están la posibilidad de que muchos competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la imiten, o que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general.

Cada estrategia genérica es un enfoque fundamentalmente diferente para crear y mantener una ventaja competitiva, combinando el tipo de ventaja competitiva que busca una empresa y el panorama de su objetivo estratégico. Una empresa siempre debe perseguir agresivamente todas las oportunidades de reducción de costos que no sacrifiquen la diferenciación (Porter, 1987).

## **Estrategias Deliberadas y Emergentes**

---

---

Conforme se van planteando las distintas definiciones relacionadas con la estrategia dentro del estudio sobre la cronología de la competitividad, destacan Mintzberg, H. y Waters, J. A. (1985: 1) quienes plantean la definición de estrategia como “un patrón en el flujo de decisiones” y emplean la denominación de estrategia para dos fenómenos, estrategia intencionada y estrategia realizada, con el propósito de ahondar en la formación de la estrategia. De las dos señaladas con anterioridad, surgen las estrategias deliberadas y emergentes, de la siguiente manera (ver gráfico):

- *Estrategias deliberadas*: Son estrategias intencionadas que resultan realizadas (Mintzberg, 1978: 934-948).
- *Estrategias emergentes*: Son estrategias realizadas que no fueron intencionadas.

Figura No. 4. Estrategias Deliberadas y Emergentes.



Fuente: Mintzberg (1987: 14).

Los autores sugieren que las estrategias deliberadas y emergentes pueden ser concebidas como dos fines de un *continuum* entre las cuales se forma la estrategia. Señalan, además, que una línea promisorio de investigación sería el

---

---

proceso de formación de la estrategia y sobre los tipos de estrategias realizadas como una función de la estructura y el contexto de las organizaciones.

### **De las Ventajas Comparativas a las Ventajas Competitivas**

Seguramente se puede continuar con otros autores contemporáneos no menos importantes, pero, para fines del presente trabajo, es necesario remarcar nuevamente un elemento previo que está involucrado dentro del esquema actual de competitividad y que en este caso es *la ventaja comparativa*. Como ya es sabido, la teoría económica clásica basa las ventajas comparativas de una región o una nación en la abundante dotación de factores básicos de producción (tierra, mano de obra y capital) y sobre todo, en la abundancia relativa de recursos naturales.

De la gama de definiciones que hoy en día se pueden obtener sobre competitividad, hay definiciones que contrastan el concepto de competitividad con el concepto económico neoclásico de ventaja comparativa. La teoría de ventaja comparativa predice que *el flujo de intercambio ocurre como resultado de diferencias en el costo relativo de bienes y servicios*. Sin embargo, hay autores como Barkema, *et al* (1991) que han argumentado que esta teoría no aplica a un mundo real con mercados distorsionados por políticas gubernamentales.

Con la globalización y toda una serie de elementos innovadores como tecnologías de avanzada, nuevos patrones de consumo y una mayor conciencia sobre la conservación de los recursos naturales, surge toda una

---

---

reconceptualización del término ‘competitividad’, donde las ventajas comparativas como *motores de desarrollo* evolucionan hacia *las ventajas competitivas*.

Los autores Rojas y Sepúlveda (1999: 2), señalan que: “*Las ventajas competitivas* se crean a partir de la diferenciación del producto y de la reducción de costos; aquí la tecnología, la capacidad de innovación y los factores especializados son vitales. Los factores especializados no son heredados (como sí lo es la base de recursos naturales), son creados y surgen de habilidades específicas derivadas del sistema educativo, del legado exclusivo del “saber-cómo” (“know-how”) tecnológico, de la infraestructura especializada, de la investigación, de la capacitación que se le ofrece al recurso humano, de mercados de capitales desarrollados y de una alta cobertura de servicios públicos de apoyo, entre otros. Las ventajas competitivas son únicas y es difícil que competidores de otras regiones puedan replicarlas o acceder a ellas, ya que además de responder a las necesidades particulares de una industria concreta, requieren de inversiones considerables y continuas para mantenerlas y mejorarlas.”

Otro autor considerado para exponer de manera más detallada el origen de la competitividad es Aguilar (2005a), quien inicia con los siguientes señalamientos: “La definición de competitividad es actualmente tema de debate entre los economistas y personas interesadas en el tema, puesto que existen diferentes acepciones sobre la misma, más cuando se habla en un contexto de globalización, por lo que es a partir de las diferentes acepciones de competencia como se

---

---

intentará acercarse a una definición de competitividad ubicándola en el contexto actual”.

“[La competencia ha sido considerada generalmente como] la rivalidad que pone a un agente económico, incluso involuntariamente, contra los demás agentes económicos. En general se refiere a los productores, empresarios, los cuales pueden competir entre ellos de varios modos: ofreciendo precios más altos para obtener una cantidad o calidad superior de los factores necesarios, atrayendo la clientela con precios más bajos, con ofertas, por medio de la publicidad, etc.”. (Ricossa, 1990:111-112).

## **II.2 Modelos destacados de competitividad en los siglos XX y XXI**

En el siglo XX, a raíz de una economía más influenciada por la globalización, donde se da en mayor grado la concentración empresarial, el incremento e influencia de las empresas multinacionales dedicadas no sólo a exportar sino a competir en el extranjero mediante sucursales extranjeras y aprovechando sus ventajas competitivas cimentadas preferentemente en su diferenciación, han provocado la pérdida de validez de los modelos económicos tradicionales de por qué y dónde exporta una nación (Porter, 1990: 166-169). Antes de proceder con el estudio de estos modelos, es necesario entender lo que significa la palabra competitividad, hay que tener claro que es un término cuyo significado es muy variable y para ello, será interesante considerar lo que tomó en cuenta Garay (1997: 564) para establecer su opinión al respecto: “La competitividad es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos”.

La definición operativa de competitividad depende:

- *del punto de referencia del análisis* -nación, sector, firma-,



- 
- 
- *del tipo de producto analizado* -bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción- y
  - *del objetivo de la indagación* -corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, etcétera (Pineiro, 1993).

Garay (1997: 564) en su trabajo de investigación, expone a continuación varias definiciones de competitividad con sus respectivos autores:

Algunas definiciones de la firma o sector:

- Significa la capacidad de las empresas de un país dado para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países (Alic, 1997).
- La competitividad industrial es una medida de la capacidad inmediata y futura del sector industrial para diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos logren formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es el mercado (European Management Forum, 1980).
- Es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo (Haguenauer, 1990).
- Es la capacidad de responder ventajosamente en los mercados internacionales (Urrutia, 1994).

Así mismo, Garay (1997:565) expone algunas definiciones de competitividad consideradas en la economía nacional

- 
- 
- Una economía es competitiva en la producción de un determinado bien cuando puede por lo menos igualar los patrones de eficiencia vigentes en el resto del mundo, en términos de la utilización de recursos y de la calidad del bien.
  - La competitividad comercial es la capacidad de un país para *competir* eficazmente con la oferta extranjera de bienes y servicios en los mercados doméstico y extranjero (Ten Kate, 1995).

Algunas definiciones de competitividad que incorporan al nivel de vida (en Garay, 1997: 565) como elemento importante dentro de su axioma:

- Es el grado en que una nación puede, bajo condiciones de mercado libre, producir bienes y servicios que satisfagan los requerimientos de los mercados internacionales y, simultáneamente, mantener o expandir los ingresos reales de sus ciudadanos (*President's commission on industrial competitiveness*, 1985).
- La definición de competitividad de la *Harvard Business School* consiste en la habilidad de un país para crear, producir y distribuir productos o servicios en el mercado internacional, manteniendo ganancias crecientes de sus recursos. Grado por el cual un país en un mundo de competencia abierta produce bienes y servicios que satisfacen las exigencias del mercado internacional y simultáneamente expande su PIB y su PIB per cápita al menos tan rápidamente como sus socios comerciales (Jones y Treece, 1988).

Definiciones de autores destacados:

- Según Porter (1999) la competitividad es la producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio de los competidores domésticos e internacionales, que se traducen en crecientes beneficios para los habitantes de una nación, al mantener y aumentar los ingresos reales.

- 
- 
- Para Ten Kate (1995), la competitividad es la capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios y de mantener –o aumentar- su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades. Señala además que, para que una empresa sea realmente competitiva, el mercado en que mantiene o fortalece su posición tiene que ser abierto y razonablemente competido.
  - Para Samuelson y Nordhaus (2002), la competitividad se refiere al grado en que pueden competir los bienes de un país o de una empresa en el mercado. Muller (1992) por su parte sostiene que es la capacidad de una organización socioeconómica de conquistar, mantener o ampliar la participación en un mercado de una manera lucrativa que permita su crecimiento.
  - Para Bueno (1996), que parte de la teoría del comercio internacional, la competitividad es la capacidad de una empresa para competir en su sector actual o potencial, con la capacidad que vendrá definida por las características de la empresa (análisis interno), y por las condiciones y dimensiones del marco competitivo (análisis externo).

De acuerdo con Porter (1982:19), “toda empresa que compite en una industria tiene una estrategia competitiva ya sea explícita o implícita. Pudo haberla desarrollado explícitamente en un proceso de planeación o implícitamente en las actividades de sus departamentos”. Asimismo, tomando en consideración lo señalado por Horta y Joung (2002), un estudio de la competitividad puede realizarse a partir de dos aproximaciones, la primera se refiere a la competitividad de un país o región, en la que se enfatiza la creación de las condiciones para el desarrollo de

---

---

los negocios de un país o región. La segunda pone atención en las características estructurales de los sectores y en las capacidades estratégicas de las empresas.

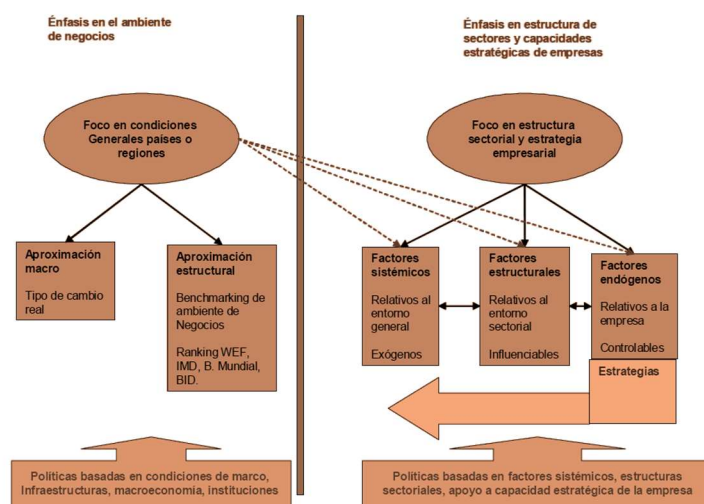
Considerando lo señalado en los últimos renglones del párrafo anterior, a continuación, se presentan cinco modelos de competitividad desde la aproximación de país o región y tres desde el sector o empresa (Rojas, 2006: 86; Heijs, 2001: 6); no obstante, de que cada uno de los modelos tiene ámbitos de aplicación diferentes, también poseen ciertas características que se interrelacionan entre ellos. Los modelos del primer enfoque son: *Competitividad a nivel nacional o regional, diamante de la competitividad, doble diamante generalizado, el modelo de los nueve factores de Cho, y competitividad sistémica*. Los modelos considerados para la competitividad del sector o empresa son: *Rueda de la competitividad, análisis de la competitividad de la empresa y, competencia entre rivales*. A pesar de la clasificación y para fines de exposición, se consideró importante en el presente estudio el hacer la presentación de los modelos desde el punto de vista de su importancia sobre el tema de competitividad.

### **II.3.1 Modelo de Competitividad a Nivel Nacional o Regional (Horta y Jung, 2002)**

Para iniciar esta breve exposición, se plantea en primera instancia al modelo sobre la competitividad a nivel nacional o regional de Horta y jung (2002) ( en Rojas, 2006: 87) quienes en su modelo sustentan que, para definir la aproximación de la competitividad a nivel nacional o regional, que al poner atención a las condiciones

para el desarrollo de los negocios en un determinado país o región, se hace con el propósito de analizar las políticas macroeconómicas, o las infraestructuras generales que caracterizan las condiciones para desarrollar negocios en un país, pero también conforman factores sistémicos que influyen en el desempeño de sectores como se puede observar en la figura No 5.

Figura No 5. Modelo de competitividad a nivel nacional o regional.



Fuente: Horta y Jung (2002). Competitividad e industria manufacturera. Aportes para un marco de análisis. Revista electrónica FCE, Universidad Católica. (En Rojas, 2006: 87)

En el contexto de la competitividad asociada a países o regiones, existen dos aproximaciones. La primera indica que un país es competitivo si tiene un tipo de cambio real alto en relación con los países relevantes desde el punto de vista comercial; se centra en los efectos de corto plazo sobre los precios relativos de las políticas cambiarias, en donde se asumen los factores estructurales subyacentes constantes. Se utilizan índices, desarrollados por organizaciones especializadas como el World Economic Forum (WEF) y el Instituto para el Desarrollo Internacional (IMD), que miden la competitividad de los países y establecen rankings, en función

---

---

de diferentes factores o aspectos asumidos como claves (Horta y Jung, 2002; en Rojas, 2006: 88)

Como lo señalan los autores, la segunda aproximación toma en cuenta las fallas de mercado que inciden en la forma como se relacionan los países: competencia perfecta, mercados eficientes, productos homogéneos, libre acceso a la tecnología sin costos de aprendizaje, ausencia de externalidades y de economías de escala; y establece que los países pueden mejorar la posición de sus empresas y sectores si intervienen para remediar o explotar las fallas de mercado. En este sentido, se plantea determinar las condiciones que hacen atractivo a un lugar para la actividad empresarial, inversión y el crecimiento (Horta y Jung, 2002; en Rojas, 2006: 88)

Sobre el mismo tema, las investigaciones realizadas por Foro Económico Mundial (WEF) y el Instituto para el Desarrollo Internacional (IMD) utilizan factores de competitividad similares para analizar y jerarquizar las economías de los países que incluyen en sus informes de competitividad. En el caso del WEF, clasifica sus datos en doce pilares que define como determinantes de la competitividad, siendo estos: Instituciones, infraestructura, estabilidad, salud y educación primaria, educación superior y formación profesional, eficiencia del mercado de productos, eficiencia del mercado de trabajo, sofisticación del mercado financiero, disponibilidad tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación del ambiente de negocios e innovación (Botana, 2013: 7). La segunda aproximación se muestra gráficamente en la figura No 6.

---

Figura No. 6 Los Pilares de la Competitividad en el Informe WEF



Fuente: Botana (2013: 8)

En cuanto el estudio realizado por el IMD, en él se plantea un esquema de factores y “subfactores”, con cuatro principales factores que a su vez están determinados por cinco subfactores cada uno. Los factores principales, con la mención de sus subfactores entre paréntesis son: *actuación económica* (economía doméstica, comercio internacional, inversión extranjera, nivel de empleo, nivel de precios), *eficiencia del gobierno* (situación de finanzas públicas, política fiscal, modelo institucional, modelo empresarial, niveles y estado de educación), *eficiencia empresarial* (niveles de productividad, mercado laboral, mercados financieros, políticas de gestión, impacto del fenómeno de globalización) e *infraestructura* (infraestructura básica, infraestructura tecnológica, infraestructura científica, salud y medio ambiente, sistema de valores). La exposición gráfica para su análisis se observa en la figura No 7.

Figura No 7. Los Factores y Sub-factores de la Competitividad en el Informe IMD



Fuente: Botana (2013: 9)

Un punto importante que resaltar actualmente, son los avances en nuevas tecnologías que se utilizan para caracterizar la mayor o menor capacidad de países y regiones como áreas competitivas para el futuro. Tal situación, ha ocasionado que surja el concepto de “sistema nacional y regional de innovación (SNRI)”.

Desde finales de los años ochenta, se ha publicado un número considerable de trabajos respecto a los sistemas nacionales de innovación, donde su conclusión general es que el sistema regional es un factor fundamental de los sistemas nacionales. Pero el sistema nacional de innovación, de un país dado, no refleja más que un panorama global que no recoge con detalle la realidad de cada una de sus regiones y, con ello, la diversidad territorial existente (Heijts, 2001: 7)

Los distintos agentes y factores considerados en el sistema nacional de innovación se pueden agrupar analíticamente en cuatro subsistemas:

- Las empresas, relaciones interempresariales y las estructuras de mercado,
- La infraestructura pública y privada de soporte a la innovación,



- 
- 
- Las actuaciones públicas en relación con la innovación y el desarrollo tecnológico (incluido el marco legal e institucional y la política tecnológica),
  - El entorno global.

Como reflexión breve sobre este punto, cabe señalar que el sistema *nacional* de innovación de un país dado no refleja un panorama global que, a su vez, caracteriza la realidad de cada una de sus regiones, pues normalmente existen grandes diferencias entre ellas. Posiblemente resulta relativamente fácil de separar distintos sistemas nacionales de innovación, pero casi imposible equiparar un sistema nacional de innovación a los sistemas regionales (Heijs, 2001: 8).

La mayoría de las analogías o discusiones relativas a la competitividad y sus variantes metodológicas, se sustentan en la aparición de la obra de Michael Porter “*La ventaja competitiva de las Naciones*”, donde hace una aportación trascendental que aún hoy es vigente para entender cómo compiten las naciones y cuál es la forma que tienen para crear y sostener en el tiempo la ventaja competitiva (Botana, 2013: 25). Este gran autor tuvo la capacidad de plantear una teoría integral desde un enfoque sistémico y explicar así cuales son los elementos determinantes de la ventaja competitiva de una nación y cómo esos elementos se relacionan en forma dinámica entre sí. Como resultante de su teoría es el concepto *diamante competitivo* que se describe a más detalle en los siguientes párrafos.

### **II.2.2 El Modelo del Diamante de la Competitividad (Porter, 1990)**

Al momento de presentar los determinantes de la ventaja competitiva nacional, Porter comienza haciendo los siguientes planteamientos: ¿Por qué alcanza una

---

---

---

---

nación el éxito global en un sector económico en particular? (Botana, 2013: 25) ¿Por qué ciertas empresas establecidas en ciertas naciones son capaces de una innovación constante? ¿Por qué persiguen mejoras implacablemente, buscando una fuente cada vez más sofisticada de ventaja competitiva? ¿Por qué son capaces de superar las sustanciales barreras al cambio y la innovación que con tanta frecuencia acompañan al éxito? (Machinea, 2007: 9).

Las respuestas se encuentran en cuatro cualidades amplias de una nación que conforman el entorno que individualmente y como sistema, constituyen el diamante de la ventaja nacional, siendo estos cuatro atributos que conforman el entorno donde cada nación establece y opera para sus industrias, que a continuación se hace una descripción de cada uno ellos y de otros que conjuntamente conforman el diamante de la ventaja competitiva nacional.

Como se observa en la siguiente figura, la teoría de Porter de la ventaja competitiva nacional está basada en un análisis de las características del entorno nacional, que identifica cuatro grupos de variables que influyen en la capacidad de las empresas para establecer y mantener una ventaja competitiva en los mercados internacionales: *condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y auxiliares, estrategia, estructura y rivalidad de las empresas*. Existen otros dos factores que, juntamente con los anteriores, forman “el diamante nacional” y se corresponden con *el azar o casualidad y el gobierno*. Como lo argumentan Brouthers y Brouthers (1997), el modelo de Porter, basado en seis determinantes que operan de forma individual o colectiva, crea el entorno nacional en el que las empresas e industrias nacen y aprenden a competir.

---

---

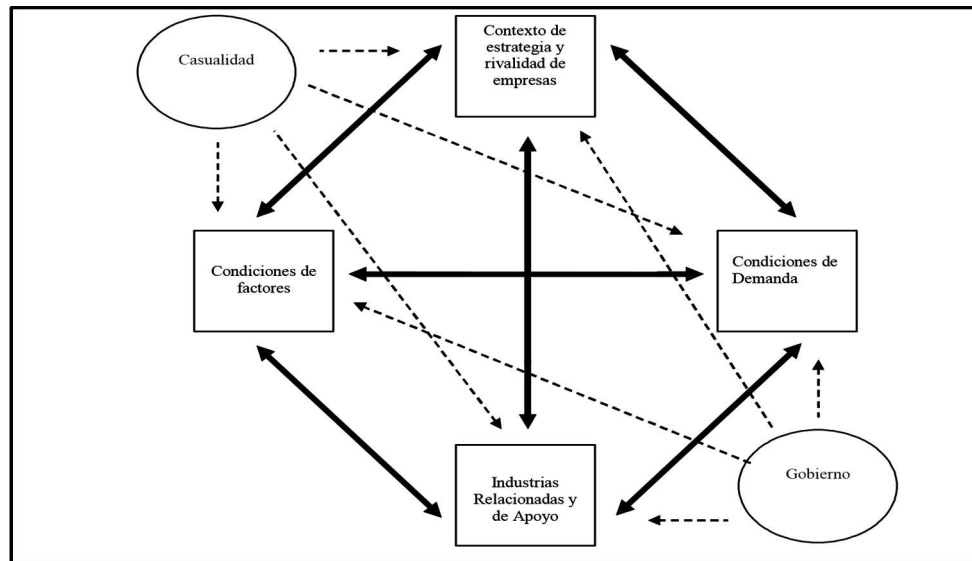
Porter (1990) concluye que en un número cada vez mayor de industrias, la ventaja competitiva proviene de factores (como el conocimiento y la pericia) que se crean y no se heredan (Labarca, 2007: 169).

El mismo autor establece que la competitividad es la consecuencia de una alta interacción entre los diferentes factores de la empresa (Sarmiento *et al*, 2009: 119).

Cuando la situación nacional permite y apoya una acumulación más rápida de recursos y destrezas especializados – algunas veces simplemente debido a que son mayores el esfuerzo y el compromiso –, las empresas obtienen ventaja competitiva. Cuando la situación nacional hace posible obtener información continua y mejorada sobre las necesidades de producto y de proceso, las empresas logran igualmente ventaja competitiva. Por último, cuando la situación nacional presiona a las empresas para innovar e invertir, las empresas alcanzan una situación de ventaja competitiva y la mejoran con el tiempo. Como lo dice Porter, la ventaja competitiva en un sólo factor no sería sostenible, ya que estaría expuesta a la imitación por parte de los competidores globales. Aunque para que una industria tenga éxito a escala internacional, tampoco es necesario que exista ventaja en cada uno de los vértices del diamante.

A continuación, se hace una breve descripción de los factores del diamante.

Figura No. 8. Modelo del Diamante de la Ventaja Competitiva Nacional



Fuente: Porter, M. E. (1990). La Ventaja Competitiva de las Naciones. Argentina. (en Vergara, 1998: 110-113).

### Condiciones de los factores

La teoría económica clásica de las ventajas comparativas sostiene que una nación o región es competitiva en determinada industria por su abundante dotación de factores básicos de producción: tierra, mano de obra y capital. Sin embargo, a partir de diversos estudios de países competitivos en los que las condiciones de los factores no son las óptimas, se ha llegado a la conclusión de que no son los factores básicos los que le proveen al país ventajas competitivas sino los factores especializados que no son heredados, sino creados por cada país y que surgen de habilidades específicas derivadas de su sistema educativo, de su legado exclusivo del *know-how* tecnológico y de la infraestructura especializada, que responden a necesidades particulares de una nación concreta (Sánchez y Figueroa, 1998).

---

---

Por su parte, Grant (1991) expone cómo los factores avanzados, que constituyen la base de la ventaja competitiva, tienden a estar especializados, pero no generalizados. Esto significa que debe existir una relación más estrecha entre el éxito de una industria y la creación de factores de producción especializados necesarios para el éxito.

Las categorías genéricas de los factores de producción son:

- *Recursos humanos*: cantidad, cualificación y costo del personal (incluida la dirección), teniendo en cuenta las horas normales de trabajo y la ética del mismo.
- *Recursos físicos*: abundancia, calidad, accesibilidad y costo de la tierra, agua, yacimientos minerales, reservas madereras, fuentes de energía hidroeléctrica, zonas pesqueras y otros recursos materiales. Tanto las condiciones climáticas como el tamaño y la localización se incluyen dentro de este grupo de factores. La localización afecta el costo del transporte y a la facilidad en los intercambios culturales y empresariales.
- *Recursos de conocimiento*: sus fuentes se encuentran en las universidades, organismos estatales o entidades privadas de investigación, instituciones oficiales de estadística, obras científicas y empresariales, informes y bases de datos sobre investigación de mercado, asociaciones gremiales y otras. Estos recursos integran el stock de conocimiento científico, técnico y de mercado sobre bienes y servicios que tiene una nación.
- *Recursos de capital*: el capital no es homogéneo, sino que se ofrece en diversas formas como deuda no garantizada, deuda garantizada, bonos «basura» (de alto riesgo y alta rentabilidad), acciones ordinarias y capital riesgo. Representan la cantidad y el costo de capital disponibles para realizar inversiones en la industria.

---

---

- *Infraestructura*: tipo, calidad y costo para los usuarios de la infraestructura de un país o región disponible y que afecta la competencia, considerando el sistema de transporte, la red de comunicaciones, servicios postales, de mensajería y paquetería, los métodos de pago o de transferencia de fondos, y la asistencia sanitaria.

Para comprender el papel de los factores de la ventaja competitiva es necesario diferenciarlos. Dos distinciones particularmente importantes destacan entre todas: la de *factores básicos* y la de *factores avanzados*. Los primeros comprenden a los recursos naturales, clima, situación geográfica, mano de obra no especializada y semi-especializada, y recursos ajenos a largo plazo. Los segundos, factores avanzados, incluyen la moderna infraestructura digital de comunicación de datos, el personal altamente especializado como ingenieros titulados y científicos informáticos, así como los institutos universitarios de investigación en disciplinas complejas.

### **Condiciones de la demanda**

Como consecuencia de la necesidad de basar la ventaja competitiva en factores avanzados como las nuevas tecnologías y la investigación especializada, entre otros, resulta esencial entender las características del entorno nacional que conducen a tales inversiones. Como lo señala Ramos (2001), Porter asigna una gran importancia a este segundo vértice del diamante, ya que la demanda interior presiona a las empresas para que innoven y mejoren. En términos generales, las

---

---

naciones logran ventajas en aquellos sectores cuya demanda interior informa anticipadamente a las empresas de nuevas necesidades que es necesario cubrir, presionando para que éstas innoven con mayor rapidez, obteniendo así ventajas competitivas más desarrolladas que las de sus rivales extranjeros. Hay que considerar también que, el que las empresas de un país consigan o no las ventajas competitivas van a depender, no de que exista una gran demanda interior, sino que esa demanda sea la más refinada y exigente del mundo. La sofisticación de los compradores obliga a las empresas a responder a retos difíciles de afrontar, aunque también los ayuda a prever tendencias mundiales. Brouthers y Brouthers (1997) explican cómo este factor podría otorgar a las empresas ventajas en costo y ventajas en diferenciación, permitiéndoles desarrollar economías de escala e introducir nuevas tecnologías en sus procesos de producción.

Porter (1990), describe la demanda local a través de tres amplios conceptos:

- a) *La composición de la demanda.* En la mayoría de las industrias la demanda está segmentada, por lo que aquellos segmentos más significativos y visibles de la demanda doméstica influirían más en las ventajas competitivas.
- b) *El tamaño de la demanda y el patrón de crecimiento.* El tamaño del mercado local puede ocasionar ventajas competitivas en aquellas industrias donde existan economías de escala o aprendizaje, motivando a las empresas locales para que inviertan en forma agresiva en productos a gran escala o desarrollo tecnológico entre otros factores atractivos. Asimismo, el crecimiento rápido de la demanda local permite a las empresas de una nación adoptar nuevas tecnologías de forma más rápida y les da seguridad en cuanto a la viabilidad de sus inversiones.

---

---

c) *La internacionalización de la demanda.* Cuanto más internacionalizada esté la demanda, más ventajas otorgará a las empresas locales. Así, si los compradores son grandes multinacionales que operan en varios países, la demanda local se convierte también en demanda extranjera. Por otro lado, la movilidad de la demanda con respecto a cursar, por períodos determinados, estudios en otro país, implica conocer de cerca la cultura empresarial extranjera e importar tendencias extranjeras a su regreso.

### **Industrias Relacionadas y de Apoyo**

Este tercer atributo genera lo que Porter (1990) denomina clusters de empresas competitivas internacionalmente, que se derivan por la relación entre diferentes industrias generando valor en la cadena productiva. La presencia de empresas horizontalmente relacionadas e internacionalmente competitivas representa una fuente importante de ventajas competitivas, y estas ventajas serán mayores mientras más interdependencia técnica exista entre las empresas integrantes de un *cluster*. Por otro lado, Porter argumenta que resulta contraproducente para una empresa o un país crear proveedores “cautivos”, es decir, totalmente dependientes de la industria nacional e imposibilitados para acceder a satisfacer una posible demanda exterior. Adicionalmente, las empresas tienen la oportunidad de influir en los esfuerzos técnicos de sus proveedores y servir de lugares de ensayo para la labor de I+D, acelerando así el ritmo de innovación.

### **Estructura, Estrategia y Rivalidad de la Empresa**



---

---

El último de los cuatro atributos se relaciona con la intensidad de la rivalidad interna, la cual obliga a las industrias a competir en forma más agresiva, innovadora y con actitud "global" (Sánchez y Figueroa, 1998). La mayor rivalidad determina que las empresas de un determinado país tiendan a expandirse a otros mercados con mayor prontitud que en aquellos países donde estos patrones no existen.

Por otro lado, la presencia de rivales nacionales fuertes es un importante estímulo para la ventaja competitiva, pues impulsa a las empresas a innovar y mejorar. La sabiduría convencional argumentaba que la competencia local era muy dañina porque motivaba la duplicación de esfuerzos e impedía a las empresas obtener economías de escala. Pero aquellos líderes nacionales que producen grandes volúmenes y reducen sus costos por unidad de producción no son automáticamente competitivos, sino que crean una eficacia estática, ya que el volumen de producción implica poco dinamismo y flexibilidad.

Los otros dos elementos que afectan la configuración del diamante de la competitividad son: la intervención del gobierno y los fenómenos fortuitos. En este sentido, el grado de intervención del gobierno y sus políticas juegan un papel determinante en la competitividad de un país. Porter sostiene que el papel real del gobierno es servir como catalizador de la innovación y el cambio, cuestionar posiciones estáticas, forzar al sistema a mejorar e impulsar a las empresas a competir para acelerar el proceso de innovación. Porter (1990) señaló que el gobierno puede aumentar o disminuir la ventaja competitiva, pero no puede competir él mismo con el comercio internacional. Por lo tanto, su papel es forzar a las empresas para obtener un mejor desempeño, estableciendo estándares elevados e

---

---

insistiendo en un nivel de competencia igualmente alto, lo cual redundará en sinergias a lo largo de las cadenas productivas y de valor.

Los hechos fortuitos, por su parte, proporcionan un fuerte estímulo para el cambio y la innovación; además crean los medios para que nuevas empresas ingresen a la industria, o para que algunas naciones se conviertan en competidoras internacionales.

Como lo indica Porter, eventos del azar juegan un papel importante en la ventaja competitiva internacional. Estos eventos representan acontecimientos que están fuera del dominio de las empresas o del Gobierno. El autor los resume como cambios significativos en los mercados financieros mundiales o en los tipos de cambio, guerras, terrorismo, decisiones políticas de gobiernos extranjeros, incrementos inesperados en precios de determinados y necesarios bienes como el petróleo, los alimentos, etc. En estos casos, el azar ofrece oportunidades que no pueden ser planificadas pero que pueden dar lugar a una situación favorable para alcanzar una ventaja competitiva. Por otro lado, estos eventos alteran las condiciones del diamante, ya que producen una discontinuidad que permite innovar y crear nuevos diamantes que sustituyan a los anteriores.

### **II.2.3 El Doble Diamante Generalizado de Moon, Rugman y Verbeke**

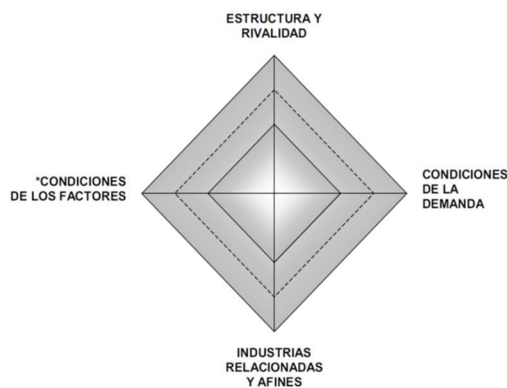
El doble diamante generalizado considera que la competitividad de una nación depende en parte del diamante local y en parte del diamante extranjero con el que se relacionan sus empresas. Los directivos se apoyan en los diamantes locales y

---

---

extranjeros para ser competitivos internacionalmente en términos de supervivencia, beneficios y crecimiento. Este modelo fue desarrollado por Moon, Rugman y Verbeke (1995) para cubrir algunas debilidades del diamante de Porter e incorporar la actividad multinacional y el Gobierno dentro del modelo, y no como parámetros exógenos al mismo. Los autores plantean que en un país el valor añadido sostenible resulta tanto de las empresas locales como de las extranjeras en propiedad. Adicionalmente, tal como se muestra en la siguiente figura, la actividad multinacional, ya sea dentro o fuera, es importante para la competitividad de una nación o región, ya que afecta a todos los determinantes del diamante.

Figura No. 9. El doble diamante generalizado.



Fuente: Moon, Rugman y Verbeke (1995:98).

El gráfico anterior muestra el doble diamante generalizado propuesto por Moon, Rugman y Verbeke (1995), donde la parte externa representa el diamante global y la parte interna el diamante local. El tamaño del diamante global es fijo dentro de un período predecible, pero el tamaño del diamante local varía de acuerdo con las dimensiones del país y su competitividad. El diamante de la línea de puntos trazada entre los dos diamantes citados es un diamante internacional que simboliza la competitividad de una nación, determinada tanto por parámetros locales como

---

---

internacionales. La diferencia entre el diamante internacional y el local representa, por consiguiente, las actividades internacionales o multinacionales. Las multinacionales incluyen tanto la inversión directa extranjera en el país local como la inversión directa en el país extranjero.

#### **II.2.4 Los Nueve Factores de Cho**

El modelo de nueve factores fue desarrollado por Cho (1994) como otra extensión del modelo de Porter. En este modelo se hace una división entre factores humanos y factores físicos, y se incluye además el parámetro *oportunidad* no como algo exógeno al modelo sino interno al mismo. Con relación a los factores del modelo, *la primera clasificación* representa a los trabajadores, los políticos, los empresarios y los profesionales, y *la segunda*, a los recursos heredados, la demanda local, las industrias relacionadas y afines y otros entornos empresariales. Otra de las nuevas ideas que incorpora a la literatura este modelo es el hecho de que un importante elemento en la competitividad de una nación es la posición competitiva relativa entre países similares en una etapa determinada de desarrollo económico, y no entre todos los países del mundo.

Este autor explica cómo el modelo de Porter de las fuentes de la competitividad internacional poseídas por las economías de naciones avanzadas tiene una aplicación limitada a las economías en países menos desarrollados o en desarrollo. A su vez, Cho argumenta que la competitividad internacional de una industria nacional puede ser definida por tener una posición de mercado superior a través de grandes beneficios y un crecimiento constante cuando se compara con

---

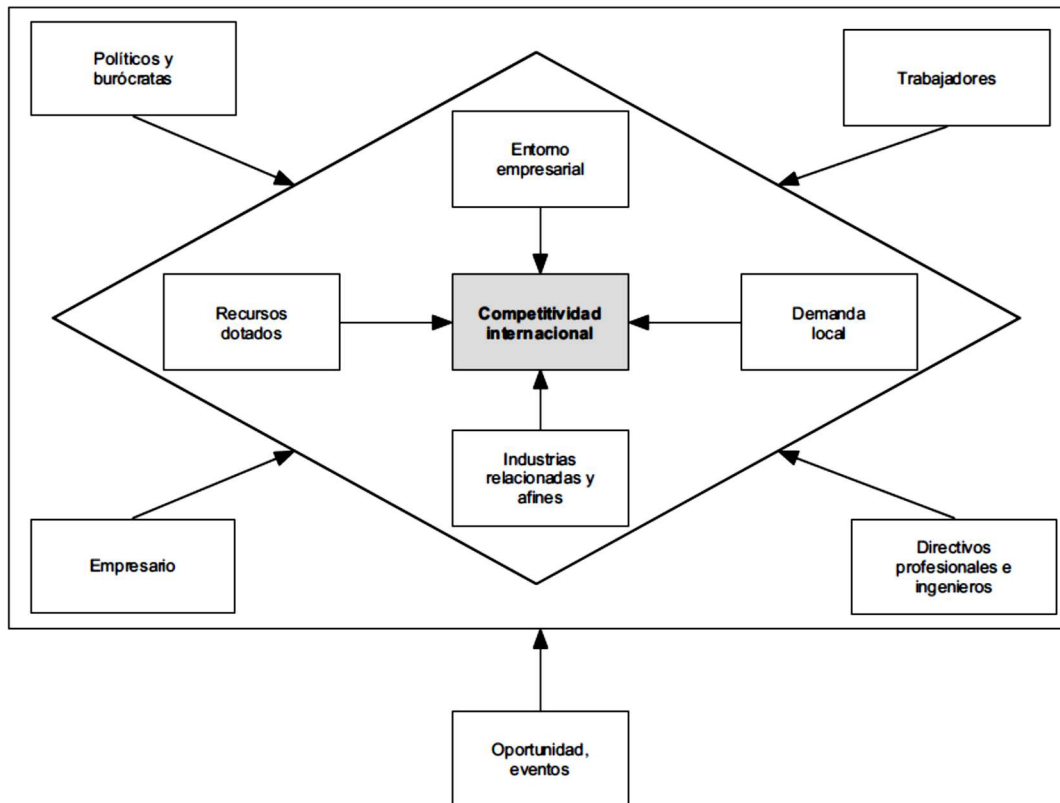
---

los competidores. Un país no puede ser competitivo en el ámbito internacional simplemente porque tiene una o dos industrias con éxito, sino que debe tener una multitud de industrias con una fuerte competitividad. Tampoco puede una nación ser considerada competitiva a escala internacional si sus industrias son fuertes debido a algunos factores externos. Consecuentemente, una nación es competitiva en el ámbito internacional cuando tiene muchas industrias con ventaja competitiva basada en fuentes de competitividad locales comunes.

La diferencia entre el nuevo modelo y el diamante de Porter se encuentra tanto en la división de factores como en la adición de otros nuevos. El diamante incluyó los recursos naturales y el trabajo en las condiciones de factores, pero el modelo de nueve factores engloba los recursos naturales dentro de los recursos heredados, mientras que el trabajo se inserta en la categoría de trabajadores. Además, en el modelo de Cho se pretende transmitir que la misión de los factores humanos debe fortalecerse (Ramos, 2001).

La siguiente figura muestra un análisis detallado de los nueve factores de la competitividad internacional. En él se puede ver el modelo de nueve factores en el que son cuatro los determinantes físicos de la competitividad internacional: nos referimos a la dotación de recursos, el entorno empresarial, las industrias relacionadas y afines y la demanda local; otros cuatro hacen referencia a los factores humanos: trabajadores, políticos, burócratas, empresarios y directivos profesionales; y el noveno factor corresponde a los eventos oportunos.

Figura No. 10. El Modelo de los Nueve Factores

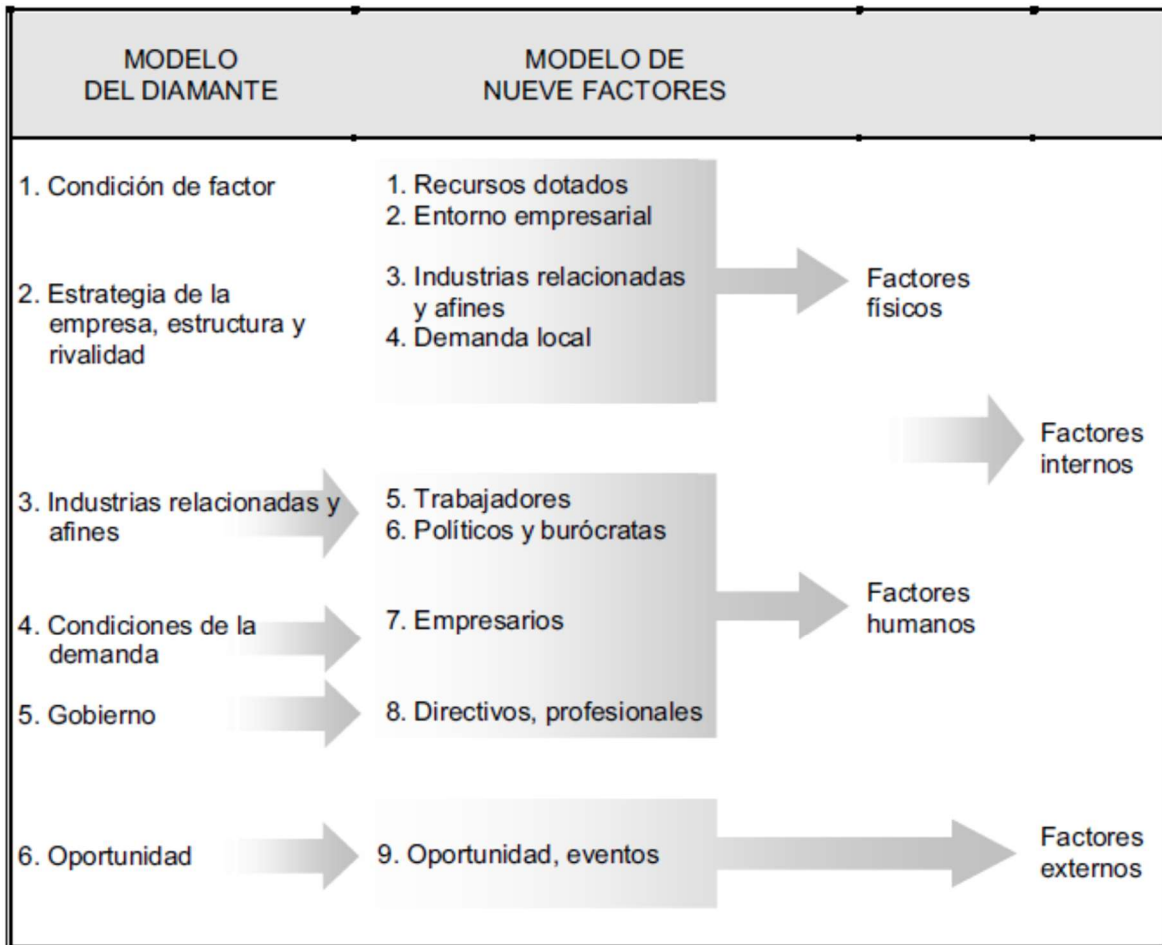


Fuente: Cho (1994: 18).

La diferencia entre el modelo de los nueve factores de Cho y el diamante de Porter se ilustra la figura No. 11. Como se puede observar, el diamante incluía los recursos naturales y el trabajo dentro del grupo de condiciones de factores, mientras que el modelo de nueve factores integra los recursos naturales bajo el rótulo de los recursos dotados, y el trabajo bajo la categoría de trabajadores.

Según Cho, los nueve factores varían en importancia mientras se mueven de una etapa de desarrollo económico bajo a otra más desarrollada. En la primera, los empresarios empiezan a depender menos del Gobierno, a invertir a pesar de los riesgos asociados y a buscar economías de escala.

Figura No. 11. Comparación del Diamante y el Modelo de los Nueve Factores



Fuente: Cho y Moon (2000:14).

Éstos se convierten en los recursos humanos que forman la fuente principal de competitividad internacional. El modelo empresarial es generalmente de competencia oligopolística y las empresas tienden a diversificarse en nuevas áreas, resultando nuevos desarrollos de industrias relacionadas y afines. Y en la etapa de gran desarrollo, las conexiones entre industrias relacionadas horizontal o verticalmente y las de apoyo se expanden.

Los bienes y servicios producidos en esta etapa pasan a competir en términos de igualdad con los de países avanzados.

---

---

La producción se hace más sofisticada y la calidad del producto o servicio mejora. El papel del empresario es menos importante, ya que los directivos profesionales e ingenieros desarrollan sus negocios y aumentan la eficiencia. Los sectores relacionados horizontal o verticalmente empiezan a ser competitivos en el ámbito internacional, y el control del Gobierno en cuanto a subvenciones, protección o distribución de fondos desaparece gradualmente. La presión por mejores salarios aumenta, al igual que la competencia por innovaciones en marketing y la calidad del producto y servicio. Y como los niveles de renta ascienden, los consumidores demandan productos de más calidad y servicio.

### **II.2.5 Modelo de Competitividad Sistémica. (Klaus Esser / Wolfgang Hillebrand / Dirk Messner / Jörg Meyer-Stamer, 1996)**

Para estos autores, El concepto de "competitividad sistémica" constituye un marco de referencia para los países tanto industrializados como en desarrollo. Hay dos elementos que lo distinguen de otros conceptos dirigidos a determinar los factores de la competitividad industrial:

- La diferenciación entre cuatro niveles analíticos distintos: meta, macro, meso y micro;
- La vinculación de elementos pertenecientes a la economía industrial, a la teoría de la innovación y a la sociología industrial con los argumentos del reciente



---

---

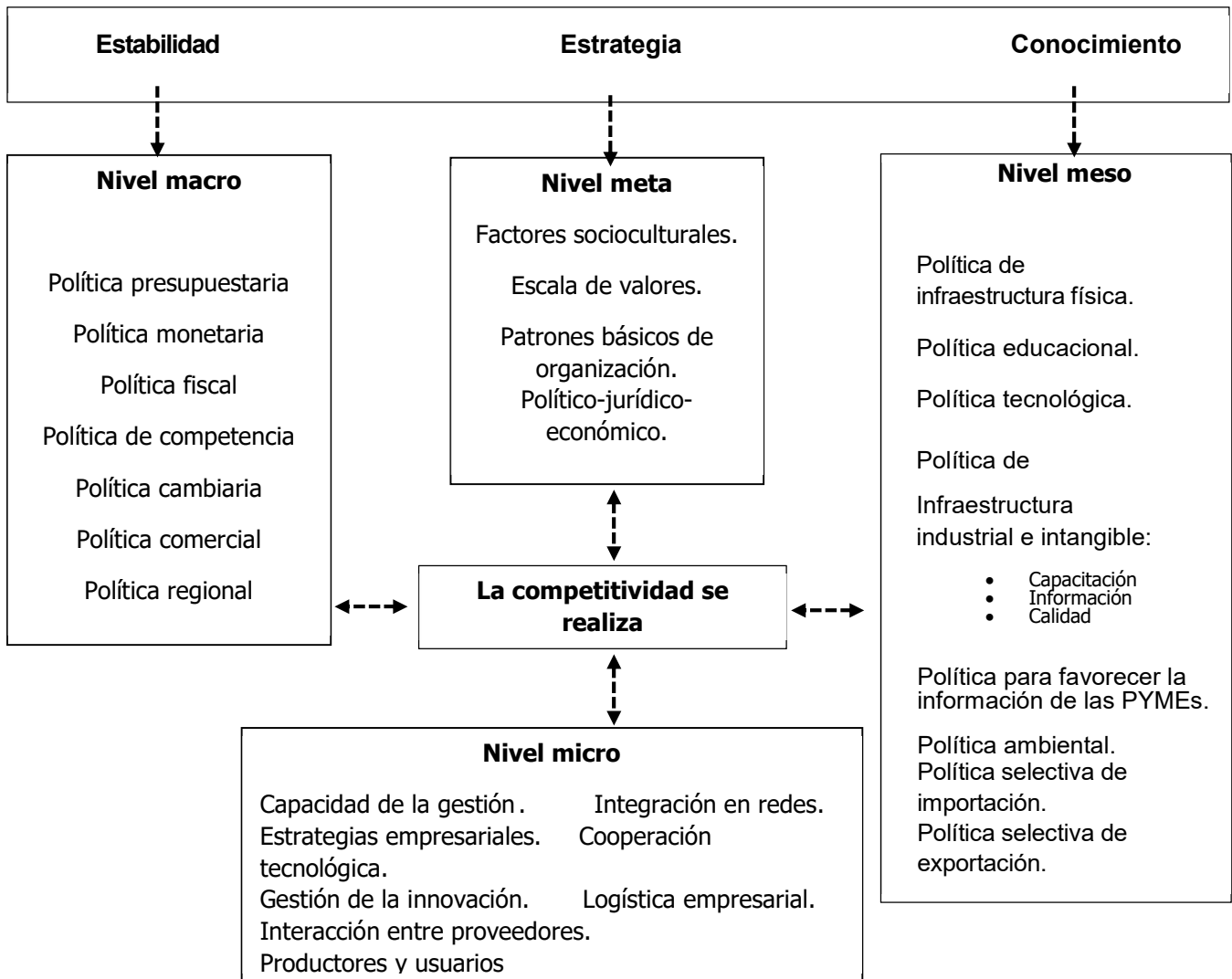
debate sobre gestión económica desarrollado en el plano de las ciencias políticas en torno a las policy-networks. O sea, como se señala en la figura No. 12, se toman en cuenta las características estructurales de los sectores y, las capacidades estratégicas de las empresas (Horta y Jung, 2003).

Según Esser, Hilebrand, Messner y Meyer-Stamer (1996), un país no puede elaborar cualquier cantidad de políticas o elementos de competitividad a partir del conjunto dado de determinantes de la "competitividad sistémica".

Los países más competitivos poseen estructuras en *el nivel meta* que promueven la competitividad, *un contexto macro* que ejerce una presión de performance sobre las empresas, *un nivel meso* estructurado donde el Estado y los actores sociales desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad y un gran número de empresas situadas en *el nivel micro* que buscan simultáneamente la eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración mutua.

En contraste con ello, la mayoría de los países en desarrollo o en transformación se distinguen por las deficiencias que acusan en todos los cuatro niveles.

**Figura No. 12. Modelo de Competitividad Sistémica**



Fuente: Instituto Alemán de Desarrollo (1994). Competitividad Sistémica, en Horta y Jung, 2003.

Mediante la experiencia adquirida en una serie de países de mayor o menor éxito, formulan las siguientes conclusiones:

- Lo importante en un comienzo es la estabilidad del contexto macroeconómico (para ello, el déficit presupuestario, la deuda externa, la inflación y el tipo de cambio tienen que ser controlables y las reglas del juego económico no deben cambiar reiteradamente, ya que esa es la única forma de ofrecer seguridad a la inversión) y la necesidad de que la macro política haga llegar a las empresas señales claras e

---

---

inequívocas de que ellas deben acercarse a los niveles de eficiencia usuales en el ámbito internacional.

- Numerosos países en vías de desarrollo que han vivido un largo período de orientación hacia adentro sufren hoy bloqueos en su desarrollo social y no han alcanzado el consenso sobre el rumbo que deberá adoptar la futura estrategia de su desarrollo económico (bloqueos en el nivel meta). Los autores señalan que el desbloqueo social y la implantación del nuevo patrón orientado al mercado mundial son dos procesos que van de la mano, posibilitando el aprendizaje en el terreno de la política económica. Un consenso cada vez más generalizado sobre el rumbo del desarrollo es un requisito indispensable para que los grupos claves de actores sociales sean capaces de formular políticas y trazar estrategias. Solamente una orientación básica común permite emprender procesos de búsqueda colectiva que a su vez posibilitan aproximarse al nuevo patrón genérico de desarrollo industrial y crear instituciones públicas e intermedias aptas para configurar los niveles macro y micro (creación de consenso en términos de política y política económica). Este proceso avanzará sin embargo a ritmos diferentes en función de las estructuras socioculturales de cada sociedad (tradiciones, valores, estructuras sociales básicas de organización y poder) cuya transformación es lenta (capacidad de integración social).

El concepto de competitividad sistémica parte de un fenómeno observado en muchos países en desarrollo, que se refiere a la inexistencia o insuficiencia de un entorno empresarial eficaz para alcanzar la competitividad estructural, cada vez es más aceptada. La creación de un entorno que sustente el esfuerzo colectivo de las empresas, las asociaciones, el Estado y otros actores sociales, que pueda conducir

---

---

---

---

a un desarrollo más acelerado de las ventajas competitivas (Esser *et al*, 1996; citado en Garay, 1997: 567).

Bajo este esquema, la competitividad es el resultado de la interacción entre cuatro niveles económicos y sociales: meta, macro, meso, y micro.

### **Nivel Meta**

La competitividad sistémica tiene como premisa la integración social, exigiendo no sólo reformas económicas, sino también un proyecto de transformación de la sociedad.

La formación de estructuras a nivel de sociedad, como complemento de la formación de estructuras a nivel económico, eleva la capacidad de los diferentes grupos de actores para articular sus intereses y satisfacer entre todos los requerimientos tecnológico-organizativos, sociales, ambientales y los que plantea el mercado mundial; según acontece en muchos países en desarrollo o en transformación, la presencia de naciones inconclusas u otros factores desfavorables situados en el nivel meta se oponen —incluso a mediano plazo— a un desarrollo industrial encaminado hacia la “competitividad internacional”. La competitividad sistémica no es el privilegio permanente de un reducido grupo de países. La capacidad de gestión necesaria a nivel meta implica la existencia de los siguientes elementos: un consenso acerca del modelo "orientación al mercado y al mercado mundial", coincidencia en el rumbo concreto de las transformaciones y concordancia en la necesidad de imponer los intereses del futuro a los bien organizados intereses del presente. Una orientación tendiente a la solución conjunta de problemas

---

---

presupone una clara separación institucional entre el Estado, la empresa privada y las organizaciones intermedias. Sólo esa separación hace posible la organización autónoma, los procesos de aprendizaje independientes y el desarrollo de una gran capacidad de anticipación y respuesta. Una vez implantada la separación de instituciones, es posible que surja un Estado autónomo y eficiente al tiempo que los grupos de actores sociales privados y públicos se muestran dispuestos a cooperar y articularse entre sí.

Los autores Messner *et al*, (1996) resaltan que, el más importante de los elementos que aseguran la coordinación en y entre los cuatro niveles sistémicos es la disposición al diálogo entre los grupos importantes de actores sociales, disposición que ayuda a cohesionar esfuerzos y a canalizar conjuntamente el potencial creador de la sociedad. Los diálogos son imprescindibles para fortalecer las ventajas nacionales de innovación y competitividad y poner en marcha procesos sociales de aprendizaje y comunicación.

La tarea pendiente en muchos países en desarrollo y en transformación radica en superar la fragmentación social y mejorar la capacidad de aprendizaje, ante todo, la capacidad para responder con prontitud y eficacia a los requerimientos de ajuste.

### **Nivel Macro**

Estabilización del contexto macroeconómico. Los autores señalan que, las fuentes más poderosas de inestabilidad macroeconómica son los déficits presupuestarios y de balanza de pagos cuando sus niveles son constantemente elevados. Los fuertes

---

---

déficits presupuestarios acentúan las tendencias inflacionarias existentes y obstaculizan la actividad inversionista del sector privado, ya que éste ve limitadas sus posibilidades de obtención de créditos. Los déficits en la balanza de pagos, inevitables con un tipo de cambio sobrevaluado, contribuyen a aumentar la deuda externa y, por ende, el servicio de la misma, lo que debilita en forma persistente la actividad inversionista nacional al tiempo que entorpece la importación de bienes de capital, poniendo en peligro con ello los fundamentos mismos del crecimiento de la economía nacional.

Los grupos sociales no son afectados de un modo uniforme por las consecuencias de las medidas estabilizadoras del contexto macroeconómico y por las reformas estructurales concomitantes. Este proceso cuenta más bien con ganadores y perdedores, generando en consecuencia duros conflictos en el plano de la política interior (Haggard y Kaufmann, 1992).

La política comercial, igual que la cambiaria, está en la obligación de transmitir señales claras al empresariado para que oriente sus estrategias en función del mercado mundial como marco de referencia.

### **Nivel Meso**

Para los autores Messner *et al*, (1996), el entorno empresarial ha venido cobrando mayor importancia a lo largo de la última década debido al cambio tecnológico-organizativo y a la superación del tradicional paradigma de producción fordista. Los efectos acumulativos del aprendizaje y las innovaciones van de la mano con la formación de redes de colaboración interempresarial a nivel micro y con relaciones

---

---

de cooperación tanto formales como informales, entre las empresas y los conjuntos de instituciones relacionados con el clúster; la creación de esos conjuntos institucionales constituye lo medular de toda política locacional activa. La capacidad tecnológica en cuanto fundamento de la competitividad se basa a su vez en "stocks" de conocimientos y procesos de aprendizaje acumulativo difícilmente transferibles y muchas veces no codificados que van materializándose en el curso de la interacción entre empresas e instituciones. La formación de nuevos patrones de organización de la sociedad y de *"técnicas de intervención y regulación más compatibles con la autonomía"* (Scharpf, 1992: 24-28) a nivel meso, facilita al mismo tiempo la gestión y la configuración de los procesos de mercado, atenuando las deficiencias de la regulación puramente mercantil y las de la planificación estatista.

### **Nivel Micro**

Como lo señalan Messner, *et al*, (1996, 26), las empresas se ven confrontadas hoy con requerimientos cada vez más fuertes que resultan de distintas tendencias:

- la globalización de la competencia en cada vez más mercados de producto;
- la proliferación de competidores debido a los procesos exitosos de industrialización tardía (sobre todo en el Este asiático) y al buen resultado del ajuste estructural y la orientación exportadora (por ejemplo, en Estados Unidos);
- Diferenciación de la demanda;
- El acortamiento de los ciclos de producción;

- 
- 
- La implantación de innovaciones radicales (nuevas técnicas [microelectrónica, biotecnología, ingeniería genética, nuevos materiales], nuevos conceptos organizativos);
  - avances radicales en sistemas tecnológicos que obligan a redefinir las fronteras entre las diferentes disciplinas (por ejemplo, solapamientos entre la informática y las telecomunicaciones [telemática] o entre la mecánica y la optoelectrónica [optomecatrónica]). Para poder afrontar con éxito las nuevas exigencias, las empresas necesitan reorganizarse en gran medida, tanto a nivel interno como dentro de su entorno inmediato.
  - Organización de la producción: los objetivos consisten en acortar los tiempos de producción para responder con prontitud a los deseos del cliente, reducir las existencias en depósito y disminuir los costos de capital.
  - Organización del desarrollo del producto: la organización paralela de diferentes fases del desarrollo y la reintegración del desarrollo, la producción y la comercialización (concurrent engineering) contribuyen a acortar drásticamente los tiempos de desarrollo, a fabricar productos con mayor eficiencia y a comercializarlos con más facilidad.
  - Organización y relaciones de suministro: las empresas reducen la profundidad de fabricación para poder concentrarse en la especialidad que asegura su competitividad; reorganizan el suministro introduciendo sobre todo sistemas articulados *just-intime* y reorganizan su pirámide de subcontratación al reducir la cantidad de proveedores directos, elevando a algunos de ellos a la categoría de proveedores de sistemas integrados al proceso de desarrollo del producto. La



---

---

reorganización suele ser el factor inicial que crea las condiciones necesarias para aplicar racionalmente el nuevo hardware computarizado. Las innovaciones sociales (reducción de planos jerárquicos y delegación de ciertos márgenes de toma de decisiones al nivel operativo) constituyen el requisito indispensable para el funcionamiento de nuevos conceptos de organización. Los crecientes requerimientos a las empresas van de la mano con requerimientos cada vez mayores al entorno de las mismas. Es por ello por lo que las empresas que actúan en el mercado mundial ya no compiten de una manera descentralizada y hasta aislada, sino en forma de clúster industrial, es decir, como grupos empresariales organizados en redes de colaboración. La dinámica de su desarrollo depende en gran medida de la efectividad de cada una de las localizaciones industriales, vale decir del contacto estrecho y permanente con universidades, instituciones educativas, centros de I+D, instituciones de información y extensión tecnológica, instituciones financieras, agencias de información para la exportación, organizaciones sectoriales no estatales y muchas otras entidades más.

### **II.2.6 Modelo de la Rueda de Competitividad (Sipper y Bulfin, 1998)**

De acuerdo con su expresión gráfica, este modelo está conformado por cuatro círculos concéntricos. Cada círculo representa distintos aspectos de la teoría de la administración y control de la producción. Como se observa en la figura No 13, *el círculo número uno* constituye el centro de la rueda y el corazón de todos los sistemas de la organización, “el cliente”. A medida que ha transcurrido el tiempo, la tecnología, la educación, la comunicación y la globalización han ayudado a crear un nuevo cliente. Desde esta concepción del nuevo cliente, las organizaciones enfocan

---

---

sus esfuerzos para responder, cumplir y satisfacer las necesidades del cliente individual (calidad, costo, servicios y otros).

El círculo número *dos*, conocido como *el círculo de la distribución*, integra lo que el sistema de producción debe proporcionar al cliente, “calidad, costo y tiempo”.

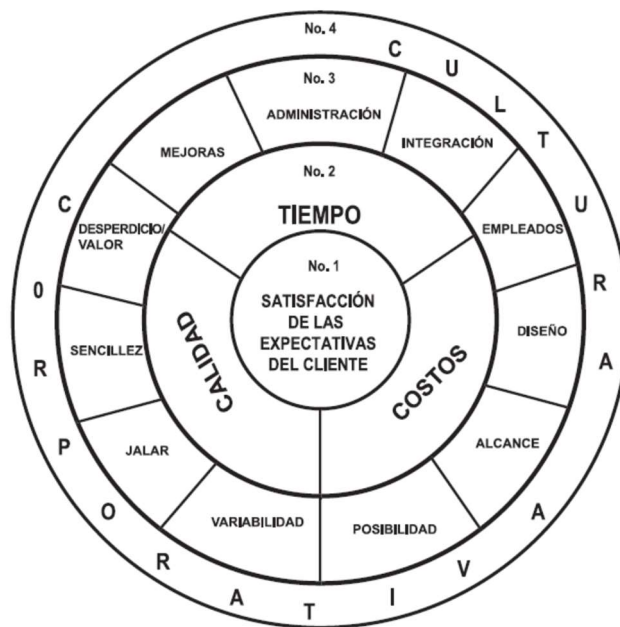
Para el nuevo cliente, la calidad es la percepción del valor del dinero, las expectativas del desempeño y la apariencia, así como el servicio ofrecido antes y después de la venta y la garantía. Además, toda la producción, el apoyo, la ingeniería, la investigación y el desarrollo, y las actividades de servicio, deben tener conciencia de la calidad, deben estar atentos a las decisiones que afectan la calidad en la producción para proveedores y clientes tanto internos como externos. De tal forma que el mejoramiento de la calidad conduce a la disminución de costos (Rojas, 2006: 101).

Desde este enfoque, el tiempo se entiende como una medida de longitud y como la indicación de una meta. En el nuevo mundo industrial, el tiempo es de primordial importancia, debido a que es un elemento vital en la satisfacción del cliente y está relacionado con la confiabilidad o consistencia. Toda la cadena proveedor-cliente-producción, debe participar en la disminución del tiempo de introducción, lo cual creará competitividad.

El elemento costo se define como una medida de uso de recursos, expresado en las mismas unidades usadas en ese negocio, es una medida interna. En la actualidad a la administración le corresponde la disminución de los costos, para ello es necesario identificar las causas y eliminarlas.

El círculo *número tres* o *círculo de soporte* de la figura No. 13, integra a todos los factores necesarios para apoyar al sistema de producción. En el alcance se incluye al proveedor como un integrante más del equipo, cambiando la relación productor-proveedor. La integración se considera en este modelo como un proceso que busca la optimización global, es decir, la obtención de buenos resultados. La integración se puede ver y aplicar en el proceso del diseño del producto y en el desarrollo del producto, además de incluir al cliente. Esta integración de procesos logra las metas de reducción de costos y tiempo, e incremento de la calidad. El círculo número *cuatro* o *círculo de impacto*, reúne las consecuencias de la interacción de todos los factores dentro de la organización. Todos los elementos del círculo de soporte tienen gran impacto en la organización, lo que representa un cambio en la cultura organizacional; la cual se refiere a valores, creencias y principios que se tienen como axiomas.

**Figura No. 13. La Rueda de Competitividad.**



Fuente: Sipper D., Bulfin R. (1998). Planeación y Control de la Producción. (en Rojas, 2006: 100)

---

---

### **II.2.7 Modelo de Análisis de la Competitividad de la Empresa (Teece, Pisano y Shuen, 2000)**

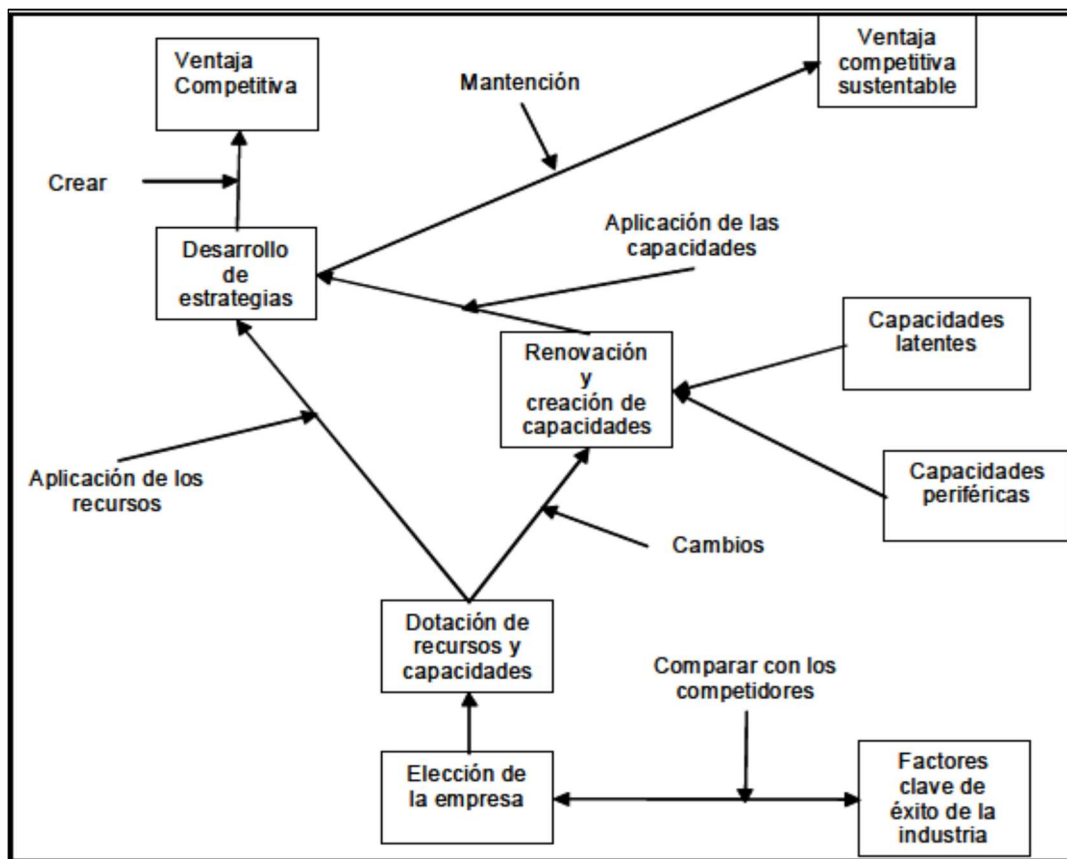
En el ámbito de la estrategia, el desempeño de la empresa ha sido explicado por la posición de sus productos en el mercado. Es decir, las empresas exitosas eran aquellas que se encontraban en industrias altamente rentables. Sin embargo, debido a la falta de repuesta a los casos en que las empresas sin estar ubicadas en buenos sectores industriales gozaban de rentas extra normales, cobra vigor la visión basada en los recursos, destacando que el desempeño exitoso se funda en la dotación de los recursos y capacidades que la empresa posee y que se caracterizan por ser raros, valiosos, difíciles de imitar, no transferibles y no sustituibles. Es así como la visión basada en los recursos predice que “los recursos son la fuente más probable de ventaja competitiva para la empresa” (Rojas 2006: 108).

Sin embargo, la ventaja competitiva se erosiona a través de la competencia, especialmente en situaciones de alta incertidumbre y cambio tecnológico. La empresa, para evitar las amenazas a la sobrevivencia, necesita no sólo evitar la rigidez en las competencias y dificultades competitivas, sino también debe hábilmente dirigir la renovación estratégica de competencias. Por lo tanto, la empresa enfrenta el desafío de construir proactivamente nuevas competencias mientras mantiene y proyecta las existentes para alcanzar una ventaja competitiva sustentable (ver figura No. 14).

El presente modelo busca determinar si la empresa cuenta con recursos y capacidades para alcanzar una ventaja competitiva o si ha establecido una forma de creación y renovación de los mismos para hacer sustentable el éxito alcanzado.

En su trabajo inicial, los autores señalan que en el marco de las capacidades dinámicas se analizan las fuentes y métodos de creación y captura de la riqueza por parte de las empresas privadas que operan en entornos de cambio tecnológico rápido, puesto que la ventaja competitiva de estas empresas descansa en procesos distintivos (maneras de coordinar y combinar), en activos y en la evolución de las trayectorias que ha adoptado o heredado.

Figura No. 14. Modelo de Análisis de la Competitividad de la Empresa



Fuente: Teece, Pisano y Shuen, (1997), citado por Jiménez y Andalaft (2002),

---

---

La importancia de la dependencia de la trayectoria se amplifica cuando existen condiciones de rendimientos crecientes. Exponen también que la erosión de la ventaja competitiva de una empresa depende de la estabilidad de la demanda del mercado y de la facilidad de la replicabilidad (expansión interna) y de la imitabilidad (replicación por los competidores). Si esto es correcto, el modelo sugiere que la creación de la riqueza en los regímenes de rápido cambio tecnológico depende en gran medida de perfeccionar los procesos tecnológicos, organizativos y de gestión interna dentro de la empresa. Esta conducta empresarial hará que los competidores se mantengan fuera de balance, aumente los costos rivales, y se excluya a la nueva competencia.

### **II.2.8 Modelo de Competencia Entre Rivales (Michael Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson, 2015)**

Debido a la globalización de los mercados, se desarrolló un nuevo panorama competitivo que incrementa la rivalidad y, por tanto, la competencia de las empresas que buscan obtener competitividad y rendimientos superiores al promedio.

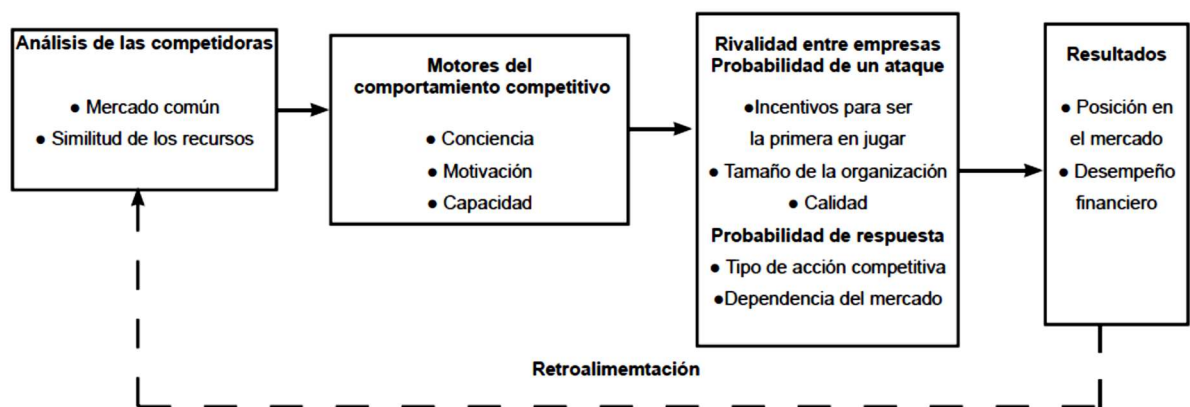
Para este modelo, los competidores son empresas que operan en el mismo mercado, ofrecen productos similares y se dirigen al mismo segmento de clientes y, la competencia entre rivales genera un comportamiento competitivo que se intensifica a raíz de la expansión geográfica.

---

De acuerdo con el citado modelo (ver figura No. 15), los autores indican que el éxito de una estrategia de mercado no sólo estará determinado por las acciones que inicie la empresa, sino también por su capacidad para anticipar cómo responderán sus competidoras, previendo las acciones que éstas iniciarán y analizar cómo responderán.

En la siguiente figura, los autores Hitt, Ireland y Hoskisson (2004), plantean su modelo de la competencia entre rivales que permite a las empresas el prever el comportamiento de las competidoras y anticipar las acciones correctas que les permitan mejorar su posición estratégica en el mercado y elevar el desempeño financiero.

**Figura No 15. Modelo de la Competencia entre Rivales**



Fuente: Hitt, Duane y Hoskisson (2004: 51).

Con este modelo, sus autores demuestran que las empresas dependen unas de otras, ya que cada una resiente las acciones y reacciones de las otras, y que el éxito en el mercado está en función de sus estrategias y consecuencias; además, plantea que la competitividad entre rivales tiene un efecto directo al desempeño

---

---

financiero de las empresas, la rivalidad intensa en una industria tiene como consecuencia la disminución de la rentabilidad promedio de las empresas que compiten en ella.

### **Análisis de las Competidoras**

Lo primero que debe hacer la empresa para medir la intensidad y naturaleza de la rivalidad que enfrenta es el análisis de las competidoras. Para esto, debe abarcar dos frentes: los mercados comunes (el número de mercados donde las empresas compiten entre sí) y la similitud de recursos que guarda la empresa con relación a sus competidoras; estos factores indican el grado de rivalidad entre ellas. Las empresas que compiten en muchos mercados y poseen similitud de recursos son competidoras directas, sin embargo, esto no quiere decir que necesariamente la rivalidad entre ellas sea intensa, también influyen los motores del comportamiento competitivo en la rivalidad de las empresas.

### **Mercados Comunes**

Según los autores, el concepto de mercados comunes hace referencia a la cantidad de mercados donde participa la empresa y una competidora, así como el grado de importancia que cada mercado tiene para ellas. Las empresas que compiten en diferentes mercados tienen la capacidad de responder a los competidores no sólo en el mercado atacado, sino en todos los mercados que comparten. Los autores afirman que una empresa con mayores relaciones en muchos mercados es menos



---

---

susceptible de iniciar un ataque, pero reaccionará más agresivamente cuando sea atacada. Por lo tanto, la competencia en muchos mercados reduce la rivalidad entre las empresas.

### **Similitud de Recursos**

Similitud de recursos se refiere al grado en que los recursos tangibles e intangibles, de una empresa son equiparables, en tipo y cantidad, con las de una competidora. Las empresas que tengan recursos similares probablemente tendrán fortalezas, debilidades y estrategias parecidas.

### **Motores del Comportamiento Competitivo**

Ante la similitud de recursos y mercados comunes entre las empresas, los autores identifican tres factores (motores) que influyen en el comportamiento competitivo de una empresa, siendo éstos: *la conciencia, la motivación y la capacidad*.

*La conciencia*, es un requisito indispensable para que una empresa emprenda una acción o respuesta competitiva con relación al mercado. La conciencia se refiere a la medida en que las competidoras reconocen que existe una interdependencia entre las empresas rivales, que deriva de compartir los mercados comunes y la similitud de recursos.

*La motivación*, se refiere a los incentivos que tiene una empresa para emprender una acción contra su rival o para responder a un ataque de ésta: la

---

---

motivación guarda una estrecha relación con la percepción de pérdidas o ganancias que tiene una empresa.

*La capacidad*, es la cantidad de recursos que tiene cada empresa y la flexibilidad de éstos para actuar. La disparidad de los recursos influye en las acciones y respuestas competitivas de las empresas. Si la disparidad de recursos que existe es mayor entre la empresa que actúa y la de sus rivales más será el tiempo de respuesta de la empresa con menos recursos; sin embargo, estas empresas deben responder para poder permanecer en el mercado.

### **Rivalidad entre Empresas**

Una empresa no sólo debe concentrarse en entender la conciencia, motivación y capacidad de sus competidores, estos factores únicamente dan un panorama general de cómo va a actuar una competidora; es necesario analizar otros dos factores: probabilidad de un ataque y de una respuesta, ambos factores refuerzan la precisión de los pronósticos que realiza una empresa, relativos a cada una de las acciones y respuestas competitivas de sus rivales.

Cuando se enfrentan a sus rivales en el mercado, las empresas seleccionan medidas estratégicas y tácticas que les permiten implementar acciones competitivas con el objeto de lograr ventajas competitivas, mejorarlas o mejorar su posición en el mercado.

---

---

Cuando una competidora toma una medida estratégica, el mensaje que debe entenderse es que difícilmente la acción se revertirá debido al compromiso de recursos; es decir, la empresa que toma una medida estratégica únicamente dará marcha atrás si los cambios en el ambiente externo ponen en tela de juicio su viabilidad. Por el contrario, cuando una empresa toma una medida táctica puede darse el caso de que se revierta esta acción, pues implica menos recursos.

Existen tres factores que influyen en la probabilidad de que una competidora recurra a medidas estratégicas y tácticas para atacar a sus rivales: *los incentivos para ser la primera jugadora, tamaño de la organización y calidad.*

*Incentivos para ser la primera jugadora.* El principal incentivo para ser la primera jugadora es obtener ventajas competitivas sobre la competencia; dichas ventajas suelen ser mayores en mercados que tienen un ciclo rápido, en ellos los cambios ocurren con gran rapidez y es casi imposible sostener una ventaja por mucho tiempo. Según los autores, la primera jugadora suele obtener entre cinco y diez veces más valor e ingresos que la segunda jugadora.

La primera jugadora, adicionalmente, a los ingresos superiores al promedio, obtiene fidelidad de los clientes y un porcentaje del mercado que las competidoras difícilmente podrían ocupar en el futuro. Sin embargo, aunque todas las empresas entiendan los beneficios de ser la primera jugadora, no todas tienen las características necesarias para serlo: agresividad, holgura de recursos y capacidad para comercializar velozmente productos innovadores. Ser la primera jugadora también tiene sus riesgos: no poder calcular con precisión las ganancias que obtendrá por introducir al mercado productos.

---

---

*Tamaño de organización.* Afecta la probabilidad de que ésta emprenda acciones competitivas, los tipos de medidas que tomará y los tiempos en que las iniciará. En general, puede afirmarse que las empresas pequeñas, comparadas con las grandes, presentan más probabilidad de iniciar acciones competitivas y de hacerlo más rápidamente, debido a presentan dos características distintivas: agilidad y flexibilidad.

Cuando se estudia a los competidores, en términos del tamaño de la organización, la base debe ser el número de empleados o total de ingresos por concepto de ventas para poder comparar unas contra otras. La empresa grande suele tener más holgura de recursos y esto le permite iniciar gran cantidad de acciones competitivas; mientras que la empresa pequeña tiene menos holgura de recursos. Por lo tanto, el factor tamaño de la organización presenta cierto grado de complejidad, si bien la cantidad de acciones competitivas es determinante en la obtención de ventajas competitivas, también lo es la variedad de éstas; se ha comprobado que depender de un tipo limitado de acciones competitivas, con el tiempo, limita el éxito de la empresa pues las competidoras se acostumbran.

*La calidad* es una condición necesaria, pero no suficiente para el éxito competitivo. La calidad existe cuando los bienes o servicios de una empresa cumplen con las expectativas del cliente o las superan; sin calidad los bienes o servicios carecen de credibilidad en el mercado, ello significa que los clientes no los tengan posicionados como opciones viables de compra. La calidad sólo se logra cuando los administradores de alto nivel apoyan e institucionalizan su importancia en toda la organización.

---

---

De acuerdo con los autores, el éxito de la acción competitiva de una empresa se verá afectado por la probabilidad de que un competidor responda a ella, así como por el tipo (estratégica o táctica) y la efectividad de esa respuesta. Los tres autores señalan que, por lo general, es probable que una empresa responda a la acción de un competidor cuando: 1) la acción lleva a que el competidor utilice mejor sus capacidades para lograr o producir ventajas competitivas más sólidas, o bien, para mejorar su posición en el mercado, 2) la acción afecta la capacidad de la empresa para utilizar sus capacidades en la creación o mantenimiento de una ventaja o 3) provoca que la posición de la empresa en el mercado sea menos defendible.

### **Probabilidad de respuesta**

Además de los mercados en común, de la similitud de los recursos y del reconocimiento, la motivación y la capacidad, las empresas evalúan tres factores más para prever cual podría ser la respuesta probable ante las acciones competitivas: *el tipo de acción competitiva, la reputación, y la dependencia del mercado.*

*Tipo de acción competitiva.* Las respuestas competitivas que se presentan ante las acciones estratégicas no son iguales a las que se presentan ante las acciones tácticas. Estas diferencias permiten a la empresa prever cual será la respuesta probable de un competidor ante una acción competitiva que ha sido emprendida en su contra.

---

---

En general, las acciones estratégicas provocan menos respuestas competitivas porque las respuestas estratégicas, como las que son motivadas por el mercado, implican la necesidad de comprometer abundantes recursos y son difíciles de implementar y revertir (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2008).

*Reputación del actor.* En el contexto de la rivalidad competitiva, un *actor* es la empresa que emprende una acción o presenta una respuesta, mientras que *reputación* se entiende como *el atributo positivo o negativo que un rival adjudica a otro con base en el comportamiento que ha observado en la competencia en el pasado*. Una reputación positiva puede ser fuente de rendimientos superiores al promedio, sobre todo en el caso de los productores de bienes de consumo. Por lo tanto, la fama positiva de una empresa tiene gran valor estratégico y afecta la rivalidad competitiva.

Es más probable que los competidores respondan ante acciones estratégicas o tácticas cuando es el líder del mercado quien las emprende. En particular, hay evidencia que sugiere que las acciones que tienen éxito en general, sobre todo las acciones estratégicas, serán imitadas en seguida.

Los autores exponen que, a diferencia de una empresa que tiene una reputación sólida, los competidores tienen menos probabilidad de presentar respuestas ante una empresa que tiene reputación de observar un comportamiento competitivo que es arriesgado, complejo e imprevisible.

*Dependencia del mercado.* En este caso, la dependencia del mercado denota la medida en la cual los ingresos o las utilidades de la empresa se derivan de un

---

---

mercado en particular. En general, las empresas pueden prever que los competidores que dependen mucho de un mercado con toda probabilidad responderán con fuerza ante los ataques que amenazan su posición en el mercado. Es interesante señalar que, en estos casos, la empresa amenazada no siempre responde de inmediato, aunque en un mercado clave es muy importante que la empresa responda de manera efectiva ante un ataque contra su posición.

Una vez integradas dentro del marco teórico tanto la cronología como los modelos de competitividad, el siguiente punto es conocer lo que es la competitividad empresarial, cuál es su proceso y cuál es su tendencia actual. Esto se verá en el siguiente apartado, partiendo del reforzamiento del significado de competitividad, visto de manera inicial en el apartado relativo a su cronología. Más adelante, se verá el significado de competitividad empresarial junto con el modelo respectivo, analizando brevemente cada uno de los elementos que intervienen en él, hasta llegar a la definición básica que pretende considerar a cada uno de los factores básicos que actualmente se requieren para tener una idea clara de lo que hoy en día, se conoce como competitividad empresarial.

### **II.3 Sobre la Noción y Proceso de “Competitividad Empresarial”**

Hoy, todo investigador se preocupa por estar actualizado sobre el acontecer que se da en torno a ciertos conceptos o términos. Primero, debe profundizar sobre las raíces y la evolución cronológica de aquel tema que le interesa reflexionar para poder lograr aclarar las dudas relacionadas con éste y, en segundo lugar, para proponer planteamientos que contribuyan a identificar o exponer claramente los

---

---

resultados obtenidos o, para hacer reflexiones que contribuyan a ampliar, reforzar o mejorar el marco teórico de lo investigado. Esto suele suceder con términos como *la competitividad*, que frecuentemente son usados en distintos foros de talla internacional como el V Foro de Competitividad de las Américas<sup>20</sup>; en eventos políticos, o en actividades académicas donde se exponen temas relacionados con el comercio internacional, la economía o la gestión organizacional de las unidades productivas, de los sectores productivos o de las entidades nacionales.

Guillermo De la Dehesa (2011:1), refuerza el inicio de este estudio con las siguientes palabras:

*“En el instante en que fracasan las ideas surge una palabra que salva la situación”* decía Goethe. Sin querer arrogar a la palabra “competitividad” ningún poder salvador de las ideas económicas, el hecho es que no existe hoy ningún concepto económico más empleado, usado y manoseado que el de competitividad. Se trata de un anglicismo derivado de la traducción del término inglés “competitiveness”, que originario del mundo empresarial se ha convertido en el término más utilizado no sólo ya por los empresarios sino por los políticos, con lo que ha pasado a formar parte del debate público como uno de sus objetivos fundamentales a pesar de su ambigüedad. “Aumentar la competitividad de la economía” es el lema de todo político que aspire a gobernar. El término ha sido, además, plenamente avalado por la OCDE y por la Comisión Europea e incluso el Tratado de Maastricht dedica el artículo 130 a la “competitividad de la industria europea”.

Geraldo Muller (1995:1) tratando de llegar a una retórica apropiada sobre el término de competitividad, indica que:

Hay palabras que adquieren el don de ser demasiado precisas, específicas, y, a la vez, en extremo genéricas, sin límites; altamente operativas y mensurables, al mismo tiempo que son en exceso abstractas y extensas. Sin embargo, en cualquiera de los casos, tienen el privilegio de forjar conductas y perspectivas,

---

<sup>20</sup> El V Foro de Competitividad de las Américas (V FCA), celebrado los días 5, 6 y 7 de octubre del 2011 en el Hotel Renaissance Jaragua de Santo Domingo, República Dominicana, fue organizado por el Consejo Nacional de Competitividad y tuvo como lema “Comprometidos por la Educación para Competir”

---



---

---

y, como herramientas de evaluación, de influir en la vida práctica. Una de estas palabras mágicas es “competitividad”.

Tales comentarios anteriores lo expresan a su manera Martínez, Charterina y Araujo (2010: 166):

“La competitividad es uno de los conceptos más asiduamente estudiados y al mismo tiempo más controvertidos en ámbitos de investigación académica, empresariales, gubernamentales y medios de difusión. Como señaló Hamel (1994), *la competitividad despierta un interés floreciente en grupos variopintos: los políticos pretenden mejorarla, los legisladores debaten sobre ella, los editores publican sobre ella, los consultores viven de implantarla, y los economistas intentan explicarla y medirla*”.

Instituciones avocadas a desarrollar estudios sobre el tema, bajo la representación de investigadores como Guillermo Abdel y David Romo (2004: 5), a través del Centro de Estudios de Competitividad del ITAM, han señalado que:

“El Diccionario Oxford de Economía define el término competitividad como *la capacidad para competir en los mercados por bienes o servicios*. Esta definición engañosamente sencilla y aparentemente inocua ha incitado, no obstante, una controversia durante las últimas dos décadas con respecto a su significado en distintos niveles de análisis, los métodos disponibles para medirla, así como las políticas públicas que pueden ser implementadas para mejorarla.

Incluso antes de la aparición en 1994 del ensayo del economista Paul Krugman (Krugman, 1994) criticando el término y caracterizándolo como una *obsesión peligrosa* cuando se aplica a naciones, la literatura sobre el tema era ya abundante. El artículo de Krugman volvió a encender la controversia y ciertamente no detuvo el uso del término y la aplicación generalizada de índices de competitividad nacionales, al punto que actualmente la competitividad se ha convertido en una “palabra de moda” más, que comparte los encabezados con otros términos de igual forma mal definidos, como la globalización”.

Es importante destacar esto porque con ello, se demuestra que el enfoque organizacional está ausente del análisis y, por tanto, ausente del análisis de la competitividad de la MIPYME. Por lo antes expresado, la definición de

---

---

competitividad es actualmente punto de debate entre los “economistas” y personas interesadas en el tema, puesto que existen diferentes acepciones sobre la misma, más cuando se habla en un contexto de globalización, por lo que a partir de las diferentes acepciones de competitividad es como finalmente, se intentará acercarse a una definición de competitividad empresarial, ubicándola en el contexto actual.

### **II.3.1 Sobre la Noción de Competitividad**

Una vez que se describió la cronología sobre los sentidos implícito y explícito, mostrados en los esquemas macro y microeconómico del término competitividad que desde el período clásico hasta nuestros días se tiene, en su análisis se observó la disparidad que existe sobre su paráfrasis. Tal variedad de definiciones e interpretaciones generadas crearon la confusión sobre el tipo de modelo de competitividad que se pretendió considerar para el estudio de los casos de dos microempresas comerciales chetumaleñas.

Con el presente proyecto de investigación, se trata de justificar *la falta de validez del uso de su conceptualización actual en la microempresa*. Para ello, en el presente trabajo de investigación se generó un modelo de *competitividad empresarial* que permitió ver los requerimientos que cualquier empresa deba cubrir para estar a la vanguardia ante la competencia internacional, nacional, regional, sectorial o local. Ante la imposibilidad de cubrir tales requerimientos, se buscó precisar un modelo apropiado de *competitividad empresarial* para la microempresa en lo general y, para la microempresa latinoamericana en lo particular. Una vez

definido, este modelo fue tomado en consideración para proceder al estudio de casos de las dos microempresas comerciales chetumaleñas.

En la tabla No. 5, se enlistan distintos autores que presentan diversas definiciones, interpretaciones y planteamientos relacionados con el tema de *competitividad*.

Tabla No. 5. Conceptos Básicos de las Definiciones, Planteamientos e Interpretaciones de Competitividad

Definición	Autor	Nivel socioeconómico	rentabilidad	Eficiencia	Productividad	Competencia	Mercado	Beneficio socioeconómico	Enfoque Económico u organizacional
1. Investigadores interesados en evaluar la competitividad de un país o nación han definido competitividad como la habilidad de proveer una tasa aceptable de crecimiento y un estándar de vida sostenido para ciudadanos, mientras que <i>eficientemente</i> se provee empleo sin reducir el crecimiento potencial y estándar de vida de futuras generaciones.	Landau, 1992: 299	Macro		X				X	Económico
2. El único concepto significativo de la competitividad a nivel nacional es la <i>productividad</i> . El objetivo principal de una nación es conseguir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos. La actitud para hacerlo depende de la productividad con la que se empleen la mano de obra y el capital. La competitividad de un país se define por la productividad con la que éste utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales.	Porter, 1990: 168	Macro			X			X	Económico
3. La palabra competitividad no sería más que un término que está de moda. O como la define un diccionario español de economía: "competitividad-cacofónico término introducido en los años 80, por capacidad para competir, especialmente en los mercados exteriores. En inglés: "competitiveness", lo cual sugiere que se trata de un término exclusivamente económico, equivalente a <i>competencia</i> .	Tamanes, 1988: 62	Macro				X	X		Económico
4. Para una economía con un comercio internacional muy pequeño, la "competitividad" podría llegar a ser una manera divertida de decir "productividad" y que no tiene nada que ver con la competencia internacional, pero sin duda esto cambia cuando el comercio se vuelve	Paul Krugman, 1994: 28-44	Macro			X	X		X	Económico

más importante, como en efecto lo ha hecho durante todas las economías más importantes. Pero no utilizar el término "competitividad" como una forma poética de decir productividad, sin llegar a entender que la competencia internacional no tiene nada que ver con eso.									
5. Es la capacidad que tiene una organización, pública o privada, con fines de lucro, de lograr y mantener ventajas que permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve.	Mathews, 2009: 13	Micro		X		X		X	Económico y organizacional
6. Competitividad es la capacidad de un país, un sector o una empresa en particular, de participar en los mercados externos.	Feenstra, 1989: 1	macro				X	X		Económico
7. Competitividad es la capacidad de lucrarse mediante la exportación.	Helleiner, 1989: 3					X	X		Económico
8. Una economía es competitiva cuando es capaz, a través de sus exportaciones, de pagar las importaciones necesarias para su crecimiento, crecimiento que debe estar acompañado de un aumento en el nivel de vida... Dicho de otra manera, una economía puede decirse competitiva si, a través de su equilibrio externo, alimenta el desarrollo de su bienestar interno.	Coriat, Benjamín, 1997: 74	Macro				X	X	X	Económico
9. Competitividad, es la capacidad de producir bienes y servicios que cumplan con los requisitos de los mercados internacionales. A la vez que sus ciudadanos logren el nivel de vida que sea creciente y sostenible a largo plazo.	Fuentes, 1992: 112-114	Macro				X	X	X	Económico
10. La competitividad se define como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. El nivel de productividad, a su vez, establece el nivel de prosperidad que se puede obtener por una economía.	Schwab, 2014: 4	Macro			X			X	Económico
11. Dos amplias actitudes hacia la competitividad se pueden distinguir. La primera es que la competitividad es una cuestión de eficiencia relativa, ya sea dinámica o estática. Esto se puede medir observando niveles relativos de rendimiento – la productividad y crecimiento de la productividad, por ejemplo. La segunda es que la competitividad se refleja en el rendimiento relativo del comercio internacional – tanto si se mide con las acciones de los mercados mundiales de exportación, el grado de penetración de las importaciones o un índice de ventaja comparativa revelada. Estos dos grandes conceptos de competitividad pueden coincidir, pero no necesariamente.	Huges, 1993: 2	Macro, micro		X	X		X		Económico
12. Competitividad es la capacidad de crear un entorno que favorezca el crecimiento sostenido de la productividad y que se refleje en los	Andel y Romo, 2005: 214	Macro			X			X	Económico

niveles de vida más elevados de la población. Esto incorpora niveles macro, meso y microeconómicos en un marco de integración de economía global.									
13. Competitividad es la capacidad de la Unidad para alcanzar ventajas competitivas con respecto a las oportunidades que se presentan en el entorno, ofreciendo un valor diferente el cual impacta directamente en el servicio; es resultado de la mejora continua, innovación, mejores prácticas, incremento sostenido de su eficiencia, la creación de valor y sustentabilidad financiera.	IMSS, 2015: 5	Micro		X					Organizacio nal
14. La competitividad, se puede definir como la capacidad de los países para insertarse exitosamente en la economía mundial. La competitividad de una nación es el grado al cual se puede producir bajo condiciones de libre mercado, bienes y servicios que satisfacen el test de los mercados internacionales, y simultáneamente incrementar los ingresos reales de los ciudadanos. La competitividad a nivel nacional está basada en un comportamiento superior de la productividad.	Garay, 1998: 560	Macro			X		X	X	Económico
15. Competitividad es la capacidad de una empresa para mantener la ventaja sobre su competencia a largo plazo, obteniendo creciente rentabilidad mediante la venta de bienes y servicios más atractivos que otros productos similares ofrecidos por los competidores.	Megías, 2009	Micro	X			X			Organizacio nal
16. Competitividad empresarial es establecer la capacidad de generación de rendimientos, en cuanto señalan que una empresa competitiva es la que logra la rentabilidad óptima a raíz de una inversión dada.	Thom- pson- Strickland, 1994; Ansoff, 1997	Micro	X						Organizacio nal
17. La competitividad es la capacidad estructural de una empresa de generar beneficios sin solución de continuidad a través de sus procesos productivos, organizativos y de distribución.	Fea, 1995: 47	Micro	X						Organizacio nal
18. La competitividad es la fuente de prosperidad de una nación, y el estándar de vida de ésta se determina por la productividad de su economía, medida en bienes y servicios producidos por unidad, de los recursos humanos, de capital y naturales que posea el país.	Arroyo, 2003: 22	Macro			X			X	Económico
19. Competitividad es la capacidad de un país, una región o una ciudad para atraer y retener talento e inversión.	Pardinas, 2014	Macro				X			Económico
20. Competitividad es el alto nivel al que ha llegado una empresa, teniendo una serie de ventajas corporativas, que le permitan mantenerse en la cima de su rubro sobre otras empresas, ventajas que se logran gracias al buen desarrollo en cuanto a calidad de trabajo, del grupo humano, el correcto cumplimiento de funciones,	García, 2009: 11	Micro	X			X			Organizacio nal

que le permitan además de producir las ganancias necesarias, dar una buena imagen y servir de ejemplo a otras empresas.									
21. La competitividad laboral es la ventaja competitiva que se puede atribuir a capacidades productivas de las personas y sus interacciones sociales.	Mertens <i>et al</i> , 2005: 3	Micro						X	Organizacio nal

Fuente: Elaborada por el autor

Como se observa en la tabla anterior, de una muestra de definiciones e interpretaciones del concepto “competitividad”, se identificaron los elementos básicos que se dan en cada uno de ellos y que, en principio, van delimitando los niveles económico u organizacional hacia donde van orientados tales conceptos. En cuanto a su alcance, los hay muy específicos o muy genéricos.

Con el análisis de cada uno de estos conceptos, este estudio pretendió ordenar de manera secuencial cada uno de los elementos considerados dentro del perfil empresarial que, desde el punto de vista macro y microeconómico, fueron detectados en la tabla No 5 y que procuraron ser la base para llegar a definir el concepto de competitividad empresarial requerido para este estudio.

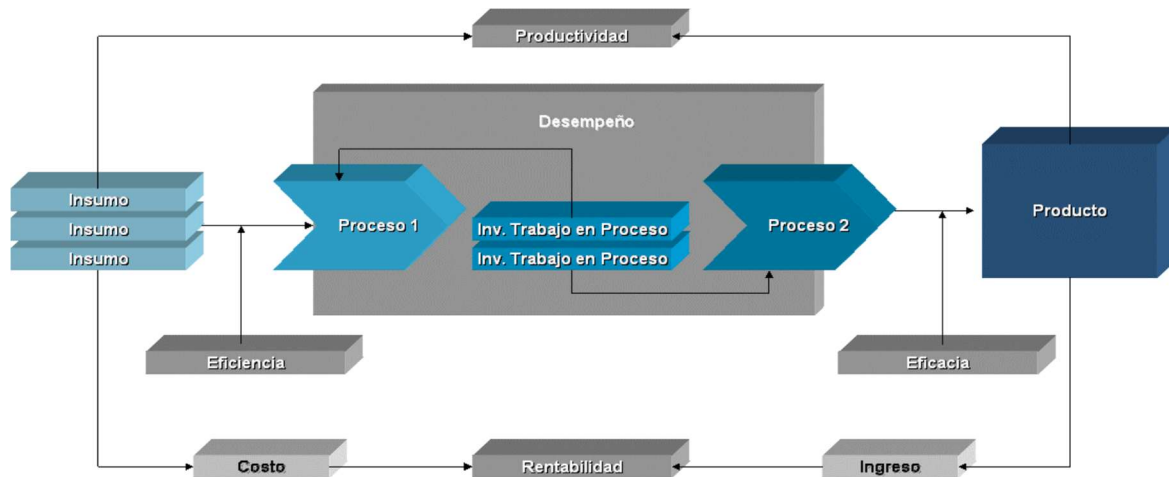
Para llegar a ello, este trabajo empezó a reflejar los distintos sentidos e interpretaciones que suele dársele a la palabra *competitividad* sin que ninguna de ellas refleje por el momento, una definición general y mucho menos un enfoque concreto que particularmente pueda ser considerado por el microempresario o el propietario de un micro negocio le dé a este término.

En principio, la palabra *competitividad* se ve relacionada con otros conceptos que varios autores los señalan como precedentes de este término, entendiéndose éstos como: eficacia, eficiencia, efectividad organizacional, innovación,

productividad y rentabilidad (Rozenstein (1984: 76); El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE); Pablos y Gil (2001: 2-11); Porter, (1996)), los consideran como elementos previos de otro u otros conceptos relacionados en su definición como son la ventaja y estrategia competitiva, planteadas por Michael E. Porter, (1990, 2010).

El Centro de Estudios de Competitividad del Instituto Tecnológico Autónomo de México junto con la Secretaría de Economía (2005), en una de sus presentaciones digitales sobre el tema de competitividad sistémica<sup>21</sup>, exponen algunos de los elementos con los que frecuentemente se confunde a la competitividad, siendo representados éstos en la siguiente figura:

Figura No. 16. Confusión de Competitividad con los Elementos de Productividad



Fuente: Centro de estudios de competitividad, ITAM; Secretaría de Economía (2005).

Las definiciones a nivel microeconómico tienden a ubicar el término “competitividad” sin delimitar el tamaño o tipo de organización, pero sí se sitúan en

<sup>21</sup> [http://cec.itam.mx/medios\\_digitales/documentos/congresos/Competitividad.pdf](http://cec.itam.mx/medios_digitales/documentos/congresos/Competitividad.pdf)

---

---

determinadas funciones administrativas como recursos humanos, recursos financieros o mercadológicos, resaltando elementos básicos para su definición como eficacia, calidad, rentabilidad, procesos productivos, ventajas corporativas o buena imagen.

### **II.3.2 Sobre la Noción de Competitividad Empresarial: Hacia un Concepto Integral**

Para la determinación del proceso de competitividad empresarial, resultó importante el establecer el porqué de su uso. Para lo cual, se aprovechó el trabajo realizado por Demuner et al (2010: 1), quien señala que:

“La competitividad empresarial no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente, se crea y se logra a través de un proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de la conducta organizativa; con ella las empresas esperan elevar sus índices de rentabilidad, competir con empresas de clase mundial y sostener su ventaja competitiva en el largo plazo. Para el caso de las empresas grandes, el camino es más conocido, aparte de que cuentan con recursos humanos y tecnológicos que facilitan su andar. Sin embargo, para las pequeñas y medianas empresas (PyMES) alcanzar la competitividad y sostenerse en ella no es tan fácil” (Demuner *et al* (2010:1).

Para entender la particularidad que se tiene sobre el concepto “competitividad empresarial”, se consideraron los resultados obtenidos de los estudios empíricos que sobre este tema realizaron Cabrera *et al* (2011: 41), en los que, como parte de sus conclusiones, indican que la competitividad no es una característica, sino una condición que se da a partir de la combinación de diversos factores que operan en el contexto en el cual se mueve la entidad competidora.



---

---

Cuando se desea estudiar la competitividad de la industria, una primera propuesta para su análisis parte de los planteamientos de Porter (2000: 23) que estudia la competencia en una industria analizando cinco factores: rivalidad de los competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de nuevas empresas entrantes, y amenaza de productos sustitutos. Además, Porter describe cuatro tipos de industrias (maduras, emergentes, fragmentadas y en declinación) y tres estrategias genéricas (bajo costo, diferenciación y enfoque). De lo anterior, Cabrera *et al* (2011: 20) remarcan la importancia de esta clasificación debido a que la mayor parte de los estudios de competitividad se apegan a ellas, olvidando muchas veces otras categorías que quizás sean más pertinentes para nuestro contexto y necesidades.

Además de Porter (1993) que insiste en la importancia del proceso productivo como criterio determinante de la productividad, otra propuesta más es la planteada por Alic, (citado en Cabrera *et al*, 2011: 23), que la define como “la capacidad de las empresas para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países”. Reinel (2005: 81-103), por su parte, afirma que la competitividad de la empresa es el *performance* (desempeño) valorado por la capacidad que tiene para generar más valor agregado que sus competidores. Malaver (1999: 159) expone que la competitividad empresarial es “la necesidad de las organizaciones de sostenerse y consolidarse dentro de sus mercados, teniendo como indicador el porcentaje de participación – de sus bienes y servicios – en ellos, a partir de una concepción

---

---

sistemática que incorpora elementos económicos, empresariales, políticos y socioculturales”.

Como lo exponen Cabrera *et al* (2011: 23), antes de determinar los factores que inciden en la competitividad de una empresa, que son la base para su proceso de medición, es necesario considerar la existencia de diferentes perspectivas como la de la OECD (1992), donde se expone que los elementos que contribuyen a la competitividad de la empresa son: a) la exitosa administración de los flujos de producción y de inventarios de materia prima y componentes; b) la integración exitosa de planeación de mercado, actividades de I+D, diseño, ingeniería y manufactura; c) la capacidad de combinar I+D interna con I+D realizada en universidades, centros de investigación y otras empresas; d) la capacidad de incorporar cambios en la demanda y la evolución de los mercados; e) la capacidad de establecer relaciones exitosas con otras empresas dentro de la cadena de valor.

Berumen (2006), señala que los determinantes de la competitividad de la empresa están agrupados en dos tipos.

El primero comprende los relacionados con los precios y los costos: a) una empresa que produce un bien o servicio será más competitiva en la medida en que sea capaz de ofrecer menores precios que los de los competidores; b) sobre los precios de venta influyen los costos de los factores, como los costos de capital, de mano de obra, y de las materias primas; y c) las estrategias mayormente elegidas para ser más competitivos se orientan a reducir los costos de financiamiento, a compensar el incremento de los salarios con el incremento de la productividad, y a

---

---

desarrollar nuevas fuentes de energía para depender menos de las fuentes tradicionales.

El segundo tipo abarca los determinantes relacionados con: a) la calidad de los productos; b) la incorporación de mejoras tecnológicas en los procesos; c) las adecuaciones convenientes en la estructura organizacional; d) la gestión eficiente de los flujos de producción; e) la capacidad para desarrollar y mantener relaciones con otras empresas; f) las buenas relaciones con el sector público, las universidades y los centros de investigación; g) el diseño, la ingeniería y la fabricación industrial; h) la optimización de la capacidad de los trabajadores mediante la capacitación; e i) la vital capacidad de generar procesos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i).

De los planteamientos anteriormente expuestos, se puede establecer que *existen factores endógenos y exógenos que determinan la competitividad de una empresa*. Es decir, la factibilidad de que una empresa alcance y mantenga sus niveles de competitividad se concentra en las competencias distintivas o ventajas competitivas que desarrolle internamente y en los condicionamientos externos que brindan tanto la industria o sector al que pertenece, como la región o país en la que se encuentre ubicada.

En cuanto a las metodologías comúnmente aplicadas para el estudio de la competitividad empresarial, se centran en el análisis de variables de tipo cuantitativo

---

---

de la empresa<sup>22</sup>, y dejan de lado las variables cualitativas, las cuales se constituyen en elementos muy importantes para el estudio de la competitividad.

De los resultados obtenidos en la investigación realizada por Cabrera *et al.* (2011: 38), las autoras definieron como factores determinantes de la competitividad de una empresa, son los siguientes: *la innovación, el capital intelectual, la calidad, la tecnología, el conocimiento del mercado, la investigación y el desarrollo, la asociatividad (cooperación con otras empresas), las estrategias empresariales, la diferenciación, la productividad, los precios, la gestión financiera, la cultura organizacional, y el servicio.*

En este sentido, es importante reproducir los siguientes párrafos de la conclusión expresada por las multicitadas investigadoras:

“Cada vez tiene menos relevancia el precio y la productividad como determinantes de la competitividad empresarial. Estos factores son importantes si hacen parte de un conjunto de aspectos que en su interrelación permitan alcanzar mejores niveles de desempeño en las empresas.

*La competitividad de la empresa debe ser mirada y estudiada desde la complejidad, por su carácter sistémico y policausal, dado que el logro de la misma no es el resultado de un sólo proceso, sino de la interacción de múltiples factores internos y externos que inciden en la dinámica propia de la empresa”* (Cabrera *et al.*, 2011: 42).

Así, desde hace más de una década, hay autores que están hablando de la complejidad en la investigación social, de los abordajes complejos y de las formas de aproximarse a la complejidad (Capra, 1998: 25-31; Morin, 2002: 18-23); se habla

---

<sup>22</sup> El modelo Ishikawa; el mapa de competitividad BID, desarrollado por el Centro del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi (CDEE); el modelo de competitividad empresarial propuesto por Jiménez (2006); el modelo matemático para determinar la competitividad de las PYMES, planteado por Quiroga (2003).

---

---

de la necesidad de cambiar los paradigmas sobre los que se ha basado la construcción del conocimiento. Incluso autores que no hablan directamente sobre complejidad, como Aktouf (2000) invitan a generar procesos de aprendizaje basados en valores de la complejidad y denuncian que la investigación de la empresa ha carecido de modelos completos, información real y teorías no parcializadas por los discursos predominantes. Capra (1998: 25), en su percepción sobre la nueva comprensión científica, plantea que, cuanto más estudiamos los principales problemas de nuestro tiempo, más nos percatamos de que no pueden ser atendidos aisladamente, se trata de problemas sistémicos, lo que significa que están interconectados y son interdependientes.

Por lo tanto, la mirada de la empresa y el estudio de su competitividad desde la complejidad superan la visión parcializada y funcionalista que se le ha dado tradicionalmente. Adicionalmente, el problema de la competitividad parece estar más enfocado hacia el quehacer del gestor, lo cual se relaciona directamente con la forma como se gestionan los recursos y genera capacidades en las organizaciones. Dado entonces que la gestión se convierte en un elemento central de la competitividad y que para su estudio se requiere de variables tanto cualitativas como cuantitativas, la complejidad resulta una de las maneras más adecuadas de abordarla (Cabrera *et al*, 2011: 32).

El grado de complejidad en el enfoque sistémico se visualiza día a día en las acciones de quienes pretenden lograr directa o indirectamente el sentido de competitividad de sus empresas y, por la forma cada vez parcial con que son tratados cada uno de los diversos aspectos contemplados en su conformación. En

---

---

el modelo propuesto en el siguiente apartado, se consideran de manera detallada los elementos captados en las distintas definiciones de competitividad identificadas dentro del nivel microeconómico, como son: *eficacia, efectividad, eficiencia, innovación, productividad, rentabilidad, ventaja competitiva y estrategia competitiva.*

*Su ordenamiento* se sustenta en la secuencia lógica que diversos autores e instituciones señaladas con anterioridad lo han considerado de manera parcial, tal como es el caso de Megias (2009) o de Porter (1990 y 1996) que, conforme a lo expuesto por este último en cuanto al reconocimiento a la importancia de la ventaja competitiva al ser creada, sostenida o desarrollada por la estrategia competitiva y, al señalamiento de la estrategia competitiva como paso previo para el logro de una competitividad empresarial.

### **II.3.3 Proceso de Competitividad Empresarial antes del Tercer Milenio**

De acuerdo a los diversos datos que fueron analizados en los párrafos anteriores, los efectos de la globalización empezaban a exigir a las grandes compañías una mayor capacidad de innovación, lo que les generaba un futuro cada vez más incierto provocado por los mismos cambios, puesto que estas transformaciones eran más lentas mientras más grande y complejo sea el sistema organizacional de la empresa, máxime si los empresarios occidentales se preocupaban más por la calidad y no tanto por la productividad como lo hacían los japoneses (Deming 1989: 2). No obstante, debían seguir adelante con esos cambios para preservar su nivel de competitividad y continuar con éxito, su participación en el mercado y por lo

---

---

menos, sostener su nivel de rentabilidad avalado por distintos factores económicos que sustenten su posición ante los distintos competidores del entorno globalizador. En la figura No. 17, se pretende exponer el proceso básico por el cual, las empresas nacionales o multinacionales, han pretendido obtener el nivel de competitividad empresarial esperado, sin que con ello se haya visto en la necesidad de cubrir la totalidad de los elementos que lo constituyen.

De acuerdo con el modelo, para lograr obtener el nivel competitivo<sup>23</sup> deseado, cada elemento considerado en el proceso de competitividad empresarial es aplicado contemplando los requisitos de calidad requeridos en aquel entonces, por organismos reguladores responsables de la normatividad creada para ello como es el caso de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO).

El proceso concluye en su momento cuando se obtuviera una efectividad organizacional deseada y cubriendo los obstáculos particulares mediante el uso de ventajas y estrategias competitivas indicadas, llegando a consolidarse como un nivel de competitividad conveniente cuando se obtuvieran los máximos niveles de rentabilidad a raíz de una inversión continua en investigación, desarrollo e innovación. El tipo de empresas involucradas en este modelo, antes del tercer milenio, buscaban obtener el mejor nivel de competitividad canalizando sus

---

<sup>23</sup> Más adelante, para visualizar el grado de complejidad por el que se ven involucradas las grandes empresas que pretenden ubicarse y/o sostenerse actualmente en los niveles de competitividad deseados, en la figura No. 17 se presenta la propuesta del proceso de competitividad empresarial bajo un esquema más complejo, al incluir al capital intelectual y ciertas normas internacionales, como elementos actualmente indispensables para las empresas de calidad mundial.

---

---

recursos preferentemente hacia una mejor perspectiva económica (De la Rosa, 2007: 152), puesto que lo organizacional no se incluye<sup>24</sup>.

Para una mayor comprensión del proceso, éste se inicia con la participación de la empresa en un ambiente cada vez más competitivo donde se requiere de mantener su nivel de rentabilidad y dominio ante la competencia. Para ello, debe contar con un sistema organizacional interno que le permita responder a los retos del entorno exterior mediante el aprovechamiento máximo de sus recursos disponibles como personal, capital, recursos administrativos, recursos tecnológicos y recursos materiales. Posteriormente, se observa en el proceso que las acciones empresariales se deben de realizar bajo un entorno competitivo integrado por los proveedores, los compradores, los productos sustitutos, la competencia existente y la posible competencia (Porter, 1999: 20).

Dentro del entorno se considera, además, el macro ambiente que contempla la influencia de los entornos legal, político, económico, tecnológico, ecológico, demográfico y cultural. Este punto se destaca porque las condiciones o fuerzas cambiantes pueden tener un impacto directo sobre cualquiera o todas las fuerzas del modelo de Porter y, por ende, alterar la fortaleza relativa de esas fuerzas y el atractivo de una empresa (Hill y Gareth, 2011: 64). Tal situación provoca que los sistemas organizacionales tiendan a buscar un mayor grado de eficacia en sus acciones mediante la aplicación de la calidad total (Shewhart, Deming, Juran,

---

<sup>24</sup> Como factor importante del presente estudio, lo organizacional se incluye posteriormente para sustentar la diferenciación del sentido de competitividad considerado para la microempresa - en este caso comercial -, con relación al sentido de competitividad de las grandes empresas, que continúa estar orientado preferentemente hacia lograr mantener una mejor posición económica y reputación global bajo el uso de la innovación.

---



---

---

Ishikawa, Ohno, Imai, Taguchi, Suzaki), o en las certificaciones orientadas para tal fin como es el caso de la norma ISO 9001, procurando con ello, alcanzar un nivel máximo de efectividad en sus operaciones empresariales.

Más adelante, el sistema empresarial procurará ser eficiente al actuar con mejor calidad, flexibilidad o rapidez ante las demandas del entorno. Para atender lo anterior, el sistema empresarial procuró hacer uso de la innovación mediante el enlace con instituciones educativas o centros de investigación para obtener mejoras en sus productos o servicios si desea incrementar su productividad y rentabilidad respectiva. Por último, debía hacer uso apropiado de la o las estrategias competitivas necesarias para crear o reforzar la o las ventajas competitivas con las que ha operado hasta ese momento y así, poder mantener o mejorar el nivel de competitividad alcanzado dentro del sector productivo donde se encuentre ubicada la empresa<sup>25</sup>.

Como se verá a continuación, *el estudio de lo organizacional* queda excluido prácticamente del planteamiento reflejado en el modelo de competitividad aquí expuesto. Prácticamente el nivel de pertinencia empresarial refleja que son las grandes empresas multinacionales, transnacionales y globales quienes, en el tiempo, conciliaron sus proyectos en modelos como el aquí expuesto. Dentro del proceso competitivo, las grandes empresas buscaban darles preferencia a los factores económicos que a los factores organizacionales.

---

<sup>25</sup> Cabe señalar que el modelo expuesto a continuación, pretende reflejar al final del capítulo, el grado de pertinencia de las MiPyMES y de las grandes empresas nacionales, multinacionales y transnacionales dentro del modelo de competitividad empresarial antes y después del tercer milenio, e indicar la posición particular de la microempresa comercial identificada para aquél entonces

---

---

---

---

Con el propósito de resaltar el significado del concepto jurídico de empresa, así como a cada una de las fases que conforman el proceso básico por el cual, toda empresa involucrada en el modelo sustenta su competitividad, a continuación, se exponen las definiciones y el análisis de cada uno de los elementos que destacan dentro del citado proceso.

### **II.3.3.1 Empresa**

El primer elemento importante dentro del modelo de *competitividad empresarial* es la “*empresa*”. Palabra de origen italiano que generalmente se le refiere, desde el punto de vista económico, a la organización de los factores de la producción, con el fin de participar en el mercado con bienes o servicios o ambos e iniciar el proceso económico de la circulación (Aguilar, 2007: 243). Bajo la misma perspectiva, Ronald Coase (1937: 386-405) señala que la empresa consistiría en un “sistema de relaciones que llega a existir cuando el control y administración de los factores (*resources*) dependen de un emprendedor”. Lo esencial en la empresa sería la autoridad central que dirige la actividad.

Como lo señala la autora Dávalos (2010: 99). “En distintas ocasiones, cuando se hace referencia sobre el concepto *empresa* que, por lo común, se le identifica con una sociedad mercantil, tal circunstancia es incorrecta debido a que la empresa no está reconocida jurídicamente como tal, porque es un concepto meramente económico”.

---

---

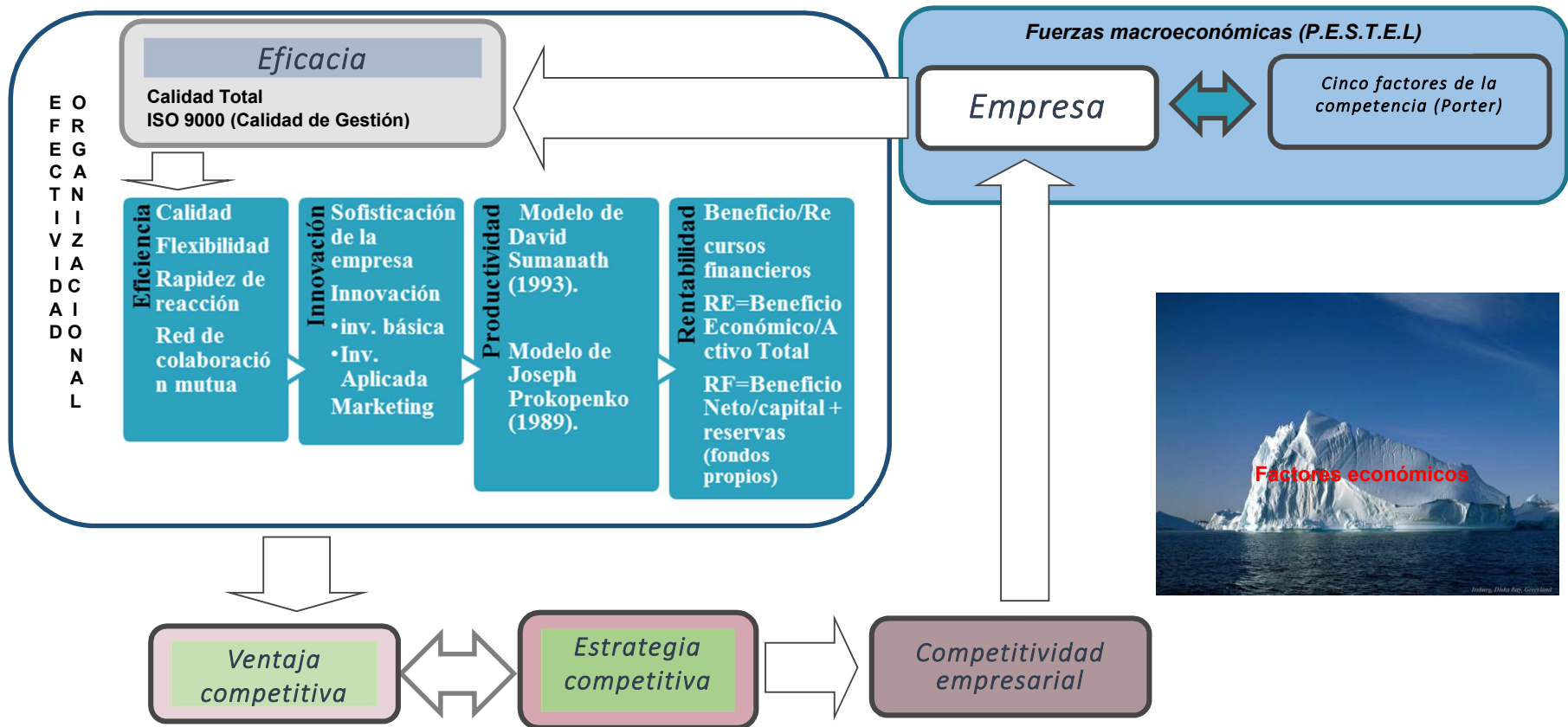
Bajo esta tesitura, pero con un enfoque más amplio, René Bédard *et al*, (2013: 1-31) plantea el análisis del establecimiento bajo tres dimensiones básicas a saber: i) La empresa (económica, técnica); ii) La organización (humana) y iii) La institución (identidad, perennidad, reputación, seguridad, soberanía)

Desde el punto de vista legal, se tiene que, en el caso del Código de Comercio, no hay definición alguna de empresa. La razón se da porque carece de reconocimiento jurídico como tal, al reputársele como acto de comercio en su artículo 75, fracciones V, VI, VII, VIII, IX, X y XI.

En el caso de la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 16, se define a la empresa como la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que, como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa.

Por otro lado, el artículo 16 del Código Fiscal de la Federación define a *la empresa* como la persona física o moral que realice las actividades a que se refiere este artículo, ya sea directamente, a través de fideicomiso o por conducto de terceros; por establecimiento se entenderá cualquier lugar de negocios en que se desarrollen, parcial o totalmente, las citadas actividades empresariales.

Figura No. 17. Proceso Básico para el Logro de la Competitividad Empresarial antes del Tercer Milenio



RE= Rentabilidad Económica; RF= Rentabilidad Financiera.

Fuente: Elaboración propia.

---

---

En cuanto a su definición doctrinal, bajo el esquema del mercantilismo se reconoce el carácter económico del concepto *empresa* sin dejar de tomar su importancia para el derecho mercantil. A continuación, se exponen definiciones que sobre este concepto, plantearon algunos autores (Dávalos,2010: 101):

- Raúl Cervantes Ahumada define la empresa como la “la universalidad de hecho, constituida por un conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, coordinando para la producción o el intercambio de bienes o servicios destinados al mercado general”.
- Roberto Mantilla Molina identifica la empresa con el concepto de negociación, la cual puede ser definida como “el conjunto de cosas y derechos combinados para obtener u ofrecer al público bienes o servicios, sistemáticamente y con propósito de lucro”.
- Para la autora Dávalos, desde su punto de vista, considera que *la empresa* es una actividad que consiste en coordinar u organizar tanto elementos corpóreos como incorpóreos, así como el trabajo de las personas para producir o intercambiar bienes o servicios.

Como uno de los elementos principales del derecho mercantil, a la empresa se le confunde con otros conceptos como la sociedad mercantil, el establecimiento o la negociación. Tal situación motiva el definirla desde el punto de vista jurídico, delimitando claramente la diferencia entre estos conceptos (Dávalos, 2010: 99)

---

---

Para dar una clara exposición sobre las diferencias consideradas entre la empresa y otros términos jurídicos, a continuación, se expone la interpretación que la autora Dávalos (2010: 102) hace al respecto:

*“Empresa y sociedad mercantil”*

La sociedad mercantil es una persona moral, cuya personalidad jurídica está reconocida en el artículo 25 del Código Civil Federal. La sociedad mercantil, además es un comerciante como lo establece la fracción II del artículo 3º. del Código de Comercio. Para que una persona moral se constituya como sociedad mercantil, es necesario celebrar el contrato respectivo que cumpla con las formalidades establecidas por la Ley General de Sociedades Mercantiles.

La empresa no es una persona moral, es una actividad. No es un tipo de sociedad mercantil, es decir, la empresa no es un comerciante. La empresa es la actividad que realiza la sociedad mercantil o comerciante colectivo. La sociedad mercantil se sirve de la empresa para lograr su finalidad.

*“Empresa y establecimiento”*

El establecimiento es el lugar donde el comerciante realiza sus actividades. La empresa es una actividad que se desarrolla en un lugar determinado.

El establecimiento es un elemento de la empresa pues es en el establecimiento en donde se desarrolla la empresa.

*“Empresa y negociación”*

La negociación es entendida como el conjunto de bienes y derechos de un comerciante. La negociación no es sinónimo de empresa pues es sólo una parte de ésta.

La empresa se sirve de la negociación. La empresa consiste en organizar o coordinar a varios elementos, incluyendo a la negociación (Dávalos, 2010: 102).

La autora Dávalos (2010: 102) señala que la empresa es una actividad que consiste en organizar ciertos elementos con el objetivo de producir o intercambiar bienes o servicios. Estos elementos han sido clasificados en: materiales o corporales, inmateriales o incorporeales, personales. Su interpretación se expone de la siguiente manera:

---

## 1. Elementos materiales o corpóreos

“Los elementos materiales o corpóreos se identifican con la clasificación del derecho civil de bienes corpóreos. Los bienes corpóreos son aquellos que ocupan un lugar en el espacio y, por lo tanto, son visibles y tangibles.

Dentro de los elementos materiales o corpóreos encontramos a las materias primas, los bienes inmuebles y los productos.

Para explicar estos bienes conforme al Código Civil Federal, se utilizará la clasificación de bienes en muebles e inmuebles.

### A. Bienes muebles

Los bienes muebles, en principio, son aquellos que por su naturaleza pueden trasladarse de un lugar a otro (artículo 735, del CCF) No obstante, el Código Civil incluye dentro de esta clasificación a otros bienes atendiendo a un criterio formal (artículos 754 a 759, CCF).

### B. Bienes inmuebles

Los bienes inmuebles, en principio, son aquellos que por su naturaleza no pueden trasladarse de un lugar a otro como el suelo y todo lo que está adherido a él, incluyendo a las construcciones y las líneas telefónicas fijas, así como los derechos reales que sobre éste se den (artículo 750, CCF).

## 2. Elementos inmateriales o incorpóreos

Los elementos inmateriales o incorpóreos son aquellos que no son visibles ni tangibles y, por lo tanto, su existencia no es material sino meramente jurídica.

Los bienes intangibles de la empresa son el avío y los derechos de propiedad intelectual.

### A. Clientela o Avío

La clientela se refiere a los consumidores y a los proveedores.

A través del tiempo, el comerciante se va relacionando con terceros con quienes realiza operaciones comerciales; estas relaciones no sólo implican a los consumidores finales, sino también a otros comerciantes quienes, a su vez, proveen o son proveídos de bienes o servicios. Todas estas personas son la clientela de la empresa.

El avío consiste en las listas de consumidores y proveedores del comerciante. Esta lista le da valor a una empresa.

### B. Derechos de propiedad intelectual

Los derechos de propiedad intelectual son el conjunto de prerrogativas que los creadores de productos o procesos industriales o de obras literarias o artísticas gozan para explotarlas de forma exclusiva.

Los derechos de propiedad intelectual se clasifican en: *a)* derechos de propiedad industrial y *b)* derechos de autor.

---

a. *Derechos de propiedad industrial*

Los derechos de propiedad industrial son las prerrogativas de explotación exclusiva que gozan los creadores de productos o procedimientos.

Los derechos de propiedad industrial comprenden los siguientes aspectos:

- Las invenciones (artículo 15, LPI).
- El modelo de utilidad (artículo 28, LPI).
- El diseño industrial (artículo 32, LPI).
- Las marcas (artículo 88, LPI).
- El aviso comercial (artículo 100, LPI).
- El nombre comercial (artículo 105, LPI).
- La denominación de origen (artículo 156, LPI).

Los derechos de propiedad industrial son protegidos por medio de la patente (artículo 25, LPI), las licencias, el registro y el secreto industrial (artículo 82, LPI), así como por la represión de la competencia desleal.

b. *Derechos de autor*

Los derechos de autor son “el reconocimiento que hace el estado a favor de todo creador de obras literarias y artísticas previstas en el artículo 13 de la Ley Federal de Derechos de Autor, en virtud del cual otorga protección para que el autor goce prerrogativas y privilegios exclusivos de carácter personal y patrimonial (artículo 11, LFDA).

Los derechos de autor se clasifican en:

- *Derechos morales*. Estos derechos consisten en el reconocimiento jurídico como creador al autor de una obra artística o literaria. Los derechos morales incluyen: el derecho al nombre, el derecho de edición o publicación, el derecho a la integridad, conservación y respeto de la obra y el derecho de rectificación.
- *Derechos patrimoniales*. Estos derechos se refieren a la explotación económica de la obra artística o literaria.

3. *Elementos personales*

Los elementos personales de la empresa se refieren al personal de la empresa. ... Las habilidades del personal determinan la calidad de los productos y servicios producidos por la empresa; es esta calidad la que determina hasta cierto punto la producción y venta de bienes y servicios, lo que afecta el valor de la empresa” (Dávalos, 2010: 102).

Del marco legal señalado en párrafos anteriores, se destaca la importancia reglamentaria que se tiene de la membresía adquirida por el establecimiento y su propietario, así como de la importancia de las habilidades reflejadas por el personal

---



---

---

que presta sus servicios laborales, para que éstos sobrevivan y sobresalgan ante la competencia empresarial.

### **II.3.3.2 Competencia**

Un autor clásico en el uso de la palabra competencia lo es Adam Smith (1776), considerado como el padre de la economía e iniciador del llamado “período del pensamiento económico”.

Dentro de sus estudios sobre la oferta y la demanda, Adam Smith claramente señala que es en el mercado donde se da la competencia generada por la interacción de la oferta y la demanda. El autor expone que es el interés por obtener mejores beneficios lo que estimula la competencia entre los vendedores de dicho bien.

En el presente, frecuentemente hay quienes confunden competencia con competitividad al considerar estos dos términos como sinónimos. No obstante, son dos términos con significados diferentes. Una explicación inicial para la aclaración de esta confusión, parte de lo expuesto por Muller (1995: 1) cuando expone que se puede entender la competencia como una parte de la lucha económica, y la capacidad para la competencia como el proceso que desemboca en la rivalidad entre los grupos de vendedores. Se podría, por lo tanto, distinguir la competencia de la competitividad si consideramos esta última como el conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia.

---

---

Según Parkin (1995: 290-291), se concibe a la competencia como una consecuencia por satisfacer las necesidades dentro de la limitación o escasez de recursos. El término, en este contexto, lleva en sí mismo una connotación de rivalidad. Las decisiones de las empresas y los mercados en los que éstas se desenvuelven e interaccionan con los consumidores son materia, más específicamente, de la microeconomía. La mayoría de los bienes son producidos por más de una empresa, así que éstas compiten unas contra otras; cada empresa trata de superar a sus rivales produciendo a un costo menor y vendiendo mayores volúmenes para obtener, por ende, el mayor beneficio posible. Sin embargo, la competencia tiene las características propias según el contexto y el tipo de estructura de mercado en el que se dé (Morales y Pech, 2000: 53)

Para Lehner (1995: 68) en el ámbito de las empresas individuales o de las empresas en general, la competitividad se puede definir de forma bastante simple: se refiere a la capacidad permanente con que cuentan las empresas para afrontar la competencia. Las empresas son competitivas en la medida en que sus productos y sus precios se adecuen a los requerimientos de los mercados relevantes y también en la medida en que puedan mantener su rentabilidad.

### **II.3.3.3 Influencia del Entorno**

Inicialmente, lo importante es tener una idea clara del término “influencia” el cual se refiere a las características dadas por el ejercicio del poder y la autoridad de ciertos agentes de la sociedad que afectan el comportamiento de las personas que le rodean

---

---

(Rodríguez, 2009: 66). Para este estudio, se entenderá como el poder o dominio que ejercen ciertos agentes de la sociedad (personas naturales, jurídicas o en su conjunto los diversos tipos de organizaciones), para producir ciertos efectos que afectan el comportamiento de las demás organizaciones, para contribuir con mayor o menor eficacia en su desarrollo (Rodríguez, 2009: 66).

En cuanto a la noción de “entorno”, ésta se remite a la idea de exterioridad y ajenidad (Cruz, 1998: 31). Se supone que la organización contiene un “interior”, constituido por la organización misma, y que todo lo que está fuera de ella y tiene influencia sobre la misma constituye su entorno (Rodríguez, 2009: 66). Es así como la noción de entorno organizacional ha sido desarrollada teóricamente a partir de un tópico espacial.

En cuanto al entorno, las microempresas como las demás organizaciones se deben apegar a lo dispuesto por las políticas, leyes y regulaciones que han sido implementadas por los organismos gubernamentales o, por organizaciones no gubernamentales que las representan, que les proveen de servicios financieros o no financieros, o que les proveen de recursos necesarios. A su vez, se ven afectadas por los cambios tecnológicos, ecológicos, macroeconómicos o sociales que influyen en sus actividades económicas o sociales efectuadas con proveedores, acreedores o consumidores en general.

Daft (2007: 138) señala que el entorno organizacional se refiere a todos los elementos que existen fuera de las fronteras de la organización y que tienen el

---

---

potencial de afectarla total o parcialmente. Según el autor, los elementos o sectores que pueden afectar a la organización en general son:

- *Sector industrial:* competidores, tamaño de la empresa y competitividad, empresas relacionadas.
- *Sector de materias primas:* Servicios de proveedores, fabricantes y bienes raíces.
- *Sector de recursos humanos:* Mercado laboral, agencias de empleo, universidades, escuelas de capacitación, empleados de otras compañías, sindicalización.
- *Sector de recursos financieros:* Mercados de valores, bancos, ahorros y préstamos, inversionistas privados.
- *Sector de mercado:* Consumidores, clientes, usuarios potenciales de productos y servicios.
- *Sector tecnológico:* Técnicas de producción, computadoras científicas, tecnología de la información, comercio electrónico.
- *Sector económico:* Recesión, tasa de desempleo, tasa de inflación, tasa de inversión, economía, crecimiento.
- *Sector gubernamental:* Ciudad, estado, leyes y regulaciones federales, impuestos, servicios, sistema judicial, procesos políticos.
- *Sector sociocultural:* Edad, valores, creencias, educación, religión, ética laboral, movimientos ecológicos y de consumidores.

- 
- 
- *Sector internacional*: Competencia y adquisición por parte de empresas extranjeras, ingreso a mercados internacionales, costumbres extranjeras, regulaciones, tasa de cambio.

Para el análisis del entorno, se toma entre otros, como ejemplo, el modelo señalado por Valls (2004: 69) que es conocido como P.E.S.T., P.E.S.T.A., P.E.S.T.E.L ó P.A.S.T.E.L cuyo análisis ayuda a examinar las consecuencias diferenciales. Se parte de la identificación de los generadores claves del cambio, y se pregunta hasta qué punto afectarán estos factores de influencia externa a las organizaciones/industrias. Últimamente le fue agregada una sigla más que es la letra “L”, (Estrella, 2010) quedando éste como P.A.S.T.E.L. cuya interpretación es la siguiente:

- *Político*: Legislación, Sistema democrático, políticas sociales y nacionales, estabilidad política, regulación, normatividad.
- *Ambiental*: Políticas y programas, movilidad sostenible, industria limpia, manejo de residuos, niveles de contaminación.
- *Sociocultural*: Calidad de vida, estándares de vida, niveles de urbanización, niveles educativos, desarrollo de seguridad social, movilidad social, cambios de estilos de vida, modelos de mundo.
- *Tecnológico*: Nivel de industrialización, inversión, registro y comercialización de patentes, marcas, diseños. Productos innovadores, velocidad y transferencia de tecnología.

- 
- 
- *Económico*: Desarrollo económico, estabilidad económica, Internacionalización de empresas y marcas, niveles salariales, niveles de desempleo, inflación, PIB, mercados financieros.
  - *Legal*: Leyes anti discriminación, leyes laborales, leyes del consumidor, leyes fiscales, leyes sobre comercio internacional.

Dentro de la evaluación exterior, el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2010: 4) permite a la empresa hacer un análisis competitivo de la industria donde se desenvuelve.

Los elementos de la estructura de una industria que pueden provocar su competencia dentro de ella y que son analizados en este modelo son:

- *Determinantes de la rivalidad* (La rivalidad se ve reflejada cuando se manipulan precios, se generan batallas publicitarias, introducción de nuevos productos, garantías de servicio, entre los competidores del sector industrial)
- *Determinantes del poder de los compradores* (Su influencia genera la baja de precios, una mayor calidad en los productos y servicios, más servicios)
- *Determinantes de la amenaza de sustitución* (a mayor influencia de los productos sustitutos, mayor probabilidad en la afectación de las utilidades)
- *Determinantes de los proveedores* (pueden ejercer mayor poder de negociación al manipular precios o calidad en el producto o servicio) y,
- *Barreras contra la entrada* (El hecho de crear o adquirir parcial o totalmente una empresa dentro de sector industrial, se hará buscando ubicarse en el mercado, lo que podrá ser considerado como ingreso. La amenaza se reflejará de acuerdo con las

---

---

barreras del ingreso como economías de escala, diferenciación de productos, identidad de marca, entre otros).

En el caso de la microempresa y seguramente de la pequeña empresa, se debe considerar incluir el elemento “acreedores” dentro del modelo de Porter por considerar que, a pesar de contar con diversas fuentes y medios para apoyar a las MIPyMES, se presume que bastantes microempresas no se apoyan en estos instrumentos financieros por desconocer su gestión o por considerarla muy burocrática y, a su vez, por carecer de una disciplina necesaria para saber administrar esos recursos.

Una vez analizados el entorno exterior y la competencia, se procede hacer la revisión de los factores que constituyen la base del desarrollo del proceso interior de la empresa y, a su vez, el precedente para consolidar o en su caso, generar las ventajas y estrategias competitivas indispensables para lograr la competitividad empresarial ante el sector industrial en el que se vea involucrada la empresa.

#### **II.3.3.4 Eficacia**

El primer elemento del proceso interno de la empresa es la “*eficacia*” (del latín *efficax*: eficaz, que tiene el poder de producir el efecto deseado). Dentro de las definiciones que sobre este término existen en las publicaciones y otros medios de información, se consideró plantear aquella que relaciona los recursos e insumos utilizados con los estimados, haciendo énfasis en la cantidad y no en la calidad; está muy relacionada con la productividad ya que tiene que ver directamente con el uso y beneficios de aquellos, por lo que se percibe un enfoque eficientista hacia dentro de la organización,

---

---

donde no se tienen muy presentes los resultados de la calidad y la productividad y siempre está la idea de los costos al pretender controlarlos. Una definición más es aquella que dice que “*eficacia*” mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido. Este espacio conceptual remarca que la “mayor eficacia se logra en la medida que las distintas etapas necesarias para arribar a esos objetivos, se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prioridad e importancia. ISO 9000:2005 (3.2.14) define “eficacia” como: grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

De hecho, se entiende que la “*eficacia*” relaciona los resultados obtenidos con los propuestos, se enfoca al cumplimiento de lo planificado, cantidades a producir y vender, clientes a conseguir, visitas a realizar, etc. También cuando se utiliza como único criterio se tiende a caer en enfoques eficientistas, donde sólo importan los resultados sin tener en cuenta los costos, ni la racionalización de los recursos e insumos; está también muy enfocada hacia la productividad al pretender mayor y mejores resultados, pero no hace referencia al uso de los recursos.

Una definición última sobre “*eficacia*” que pretende ser apropiada para este estudio, es aquella que es planteada por Mayo, *et al* (2009: 2) en su estudio, como:

*... “el estado en que un individuo, grupo u organización ha alcanzado los objetivos establecidos. Es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos”.*

Cuando se examina la literatura sobre eficacia organizacional se pueden clasificar cuatro modelos de eficacia organizacional (económico, sistémico,



---

social y político), que al juicio del autor son los más utilizados y representativos para evaluar el desempeño de las organizaciones.

Estos modelos tienen como denominador común los siguientes componentes:

- **Criterios de eficacia:** Se trata de la materialización del significado de eficacia para el modelo, concretado en la naturaleza de los objetivos organizacionales, que viene condicionada por la forma en que se percibe a la organización a través del modelo. En los modelos económicos, social y sistémico los objetivos son de tipo genérico (válidos para cualquier organización), y en el modelo político son de tipo contingente (válidos para una organización o conjunto de organizaciones).
- **Indicadores:** Son atributos de la organización, generalmente de tipo cuantitativo, asociados a la definición de eficacia realizada mediante los criterios.

Cada modelo de eficacia subraya un aspecto diferente y proporciona importantes percepciones. Los modelos *económico, social y sistémico* presentan ciertos inconvenientes para utilizarse en exclusiva en la evaluación de la eficacia organizacional.

Los modelos económico y social tienen como criterio último de eficacia la maximización del beneficio o del valor de mercado de la organización (Mayo, *et al*, 2009: 4).

Mayo, *et al* (2009: 4) señalan que:

“...durante mucho tiempo se ha considerado que la obtención de beneficios es el objetivo único de existencia de una empresa, aspecto aún defendido por teóricos defensores del capitalismo más acérrimo. No obstante, la evolución de las ciencias sociales y económicas y del propio mercado condicionan el surgimiento y aceptación de múltiples objetivos que de manera genérica pueden concentrarse en:

- Obtener la máxima producción y el máximo beneficio o excedente, según determinada medida e inspirada en los principios de “eficiencia” y “rentabilidad”.
- Procurar un desarrollo económico y crecimiento armónico de la empresa, como sistema global y en sus diferentes componentes o subsistemas.
- Mantener una estabilidad socioeconómica entre la fuerza de trabajo y el resto de los factores internos y externos de la empresa.

Los autores antes indicados, plantean como criterios de eficacia los siguientes:

Criterios que abordan aspectos organizativos

- Recursos (Inputs)
- Procesos
- Resultados (Outputs)

Universalidad de Criterios

- Criterios Universales (válidos para cualquier organización)

- 
- Conjunto de criterios específicos para la organización

#### Criterios Normativos o Descriptivos

- Normativos: El investigador indica las cualidades que debe poseer la organización eficaz.

- Descriptivos: los criterios se definen de manera inductiva, evitando estándares valorativos *a priori*.

#### Criterios Estáticos o Dinámicos

- Estáticos: Análisis transversal (para un periodo concreto)

- Dinámicos: Análisis longitudinal (análisis de la evolución temporal de los criterios)

### II.3.3.5 Eficiencia

El segundo elemento contemplado en el proceso interno de la organización es la “eficiencia” (del latín *efficientia*: acción, fuerza, virtud de producir). A este vocablo se le relaciona frecuentemente con productividad puesto que a este último término se le define como la relación entre la producción y la cantidad de recursos de toda índole que son utilizados para obtenerla. Como lo señala Rozenstein (1987: 76-77), la productividad es una expresión de medida que aisladamente da una idea de proporcionalidad y otra más lejana de calidad o aptitud para relacionar insumos con producto. Este autor señala que, si se acepta en esos términos la definición de productividad, el concepto de eficiencia sería el modo en que se relacionan insumos y productos y de su existencia depende la bondad, la deseabilidad, la calificación de la relación entre insumos y productos. El concepto de “eficiencia” incluye no sólo la noción de una proporción adecuada de insumos para producir determinado producto, sino también un modo de procesar dichas proporciones para obtener el producto en la cantidad y calidad esperadas. Por lo tanto, aumentar la producción y/o reducir los insumos ya sea en volumen o en costo, significa hacer más eficiente el proceso; la

---

---

medida de esa eficiencia se reflejará en la productividad al efectuar un cociente que dé por resultado una magnitud mayor.

Por otro lado, los autores Mayo, *et al* (2009: 2) señalan que es habitual presentar la eficacia estrechamente vinculada a la eficiencia, entendida ésta como:

*“la relación existente entre los resultados obtenidos y los medios empleados para conseguirlos; es el cociente de estos resultados y los insumos utilizados para la obtención de los mismos. La eficiencia expresa la relación básica con “la forma en que se logran los objetivos, basándose en la relación inputs utilizados y los outputs obtenidos”. Dicho de otro modo, la “eficiencia” es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo; es la cualidad de un sistema, mercado u organización en virtud de la cual se producen determinadas cantidades de “salidas” con el mínimo de “entradas”.*

## **Calidad**

Uno de los elementos que se ve involucrado con el factor de “eficiencia” es la “calidad”.

Se entiende a la “*calidad*” como factor estratégico en el entendido de que la calidad es una filosofía de trabajo que consiste en satisfacer permanentemente las necesidades y expectativas de los usuarios, y que se mide por el nivel de satisfacción del cliente (efectividad), que aspira a recibir el bien o servicio en condiciones favorables de costos y oportunidades, el objetivo del factor estratégico de calidad es dar cumplimiento a este precepto (Scott, 2010: 13).

## **Flexibilidad**

Otro de los elementos relacionados con la eficiencia es la flexibilidad empresarial y laboral. Yáñez (1999: 3), define la “*flexibilidad empresarial*”, en términos generales,

---

---

como capacidad de adaptación a situaciones cambiantes internas y externas a la empresa. Bajo la “*flexibilización productiva y laboral*”, se entiende, a su vez, el conjunto de las medidas adoptadas para que las empresas puedan responder al constante proceso de cambio, dando una respuesta en forma oportuna en tiempo, calidad y costo a fines de aumentar la eficiencia económica. La autora señala que básicamente se distinguen la flexibilidad del mercado del trabajo o externa y la flexibilidad del insumo trabajo o interna. Ambas modalidades son fuertemente influenciadas por la normativa, institucionalidad y política laboral. La flexibilidad laboral externa opera sobre la base, por un lado, de contrataciones atípicas, tales como contratos a plazo fijo, temporales, eventuales y a honorarios (flexibilidad externa numérica) y, por otro lado, de la externalización y subcontratación de actividades (flexibilidad externa funcional). A su vez, empresas, que reaccionan a requerimientos de flexibilidad mediante adaptaciones de su dotación permanente y estable de trabajadores emplean formas internas de flexibilidad. Estas operan sobre la base de cambios en la jornada laboral y/o la intensidad del trabajo (flexibilidad interna numérica), así como de modificaciones en el ejercicio de las tareas mediante calificación, polivalencia, trabajo en equipo, etc.

La interrogante que se presenta es, si la “*flexibilidad laboral empresarial*” que se orienta en objetivos de eficiencia económica, contiene puntos de convergencia entre las necesidades empresariales y de los trabajadores, respectivamente. Identificar estos campos podría servir de punto de partida para una futura regulación de la flexibilidad laboral en orden de asegurar la competitividad de las empresas sin transferencia del riesgo empresarial hacia los trabajadores.

---

---

## Rapidez de Acción

Hablar de rapidez de acción es identificar el grado de flexibilidad que deben tener las empresas para reconocerles su capacidad de competir. A la flexibilidad en sí se le asocia con la respuesta que las empresas ofrecen a la volatilidad y riesgo existente en los mercados y en la propia organización.

García *et al* (2007) lo exponen de la siguiente manera:

“No cabe duda de que hoy, la evolución del mercado es inclemente: las cada vez mayores expectativas de los clientes, la reducción de los ciclos de vida de los productos y la aparición de nuevos competidores aceleran forzosamente el ritmo.

“El éxito de su empresa depende de con qué velocidad es capaz de reaccionar ante los continuos cambios del mercado, y no sólo ofreciendo los productos y servicios nuevos que demanda el mercado a un precio más barato. También necesita ser capaz de poner en el mercado productos y servicios antes que sus competidores. Sobresaliendo en la innovación de productos y servicios, podrá ganarse la diferenciación en el mercado haciéndose con una ventaja competitiva. Sus operaciones tienen que ser flexibles y adaptarse de manera efectiva, manteniendo la eficacia operativa a la vez que se alcanzan los objetivos de crecimiento, para responder a un bajón económico o a una conmoción imprevista del mercado. Necesita acelerar o frenar las operaciones para satisfacer rápidamente los requisitos de entrega a menudo cambiantes e imprevisibles de los clientes”. (: 86)

## Red de Colaboración

Dentro de los procesos de generación de conocimientos, desarrollo de tecnologías y de innovación, los enlaces y la cooperación internacional cada día son más intensos, convirtiéndose actualmente en un componente intrínseco de estos procesos. Su impacto internacional puede apreciarse analizando multitud de indicadores, desde los bibliométricos hasta los relacionados con las alianzas estratégicas de las empresas. (Sebastián, 2000; Child and Faulkner, 1998; Zander, 1999; Gómez, *et al*, 1999).

---

---

Sebastián (1998) y, Albornoz y Estébanez, (1998) señalan que el creciente papel de la cooperación internacional en el desarrollo científico y tecnológico, así como la internacionalización de las instituciones y de las empresas, ha catalizado cambios profundos en los modelos de cooperación, en sus modalidades y en sus instrumentos. Dentro de los instrumentos, las redes de cooperación emergen con fuerza en los últimos diez años, destacan por su versatilidad y eficacia y se consolidan como instrumento generalizado y valorado por los agentes promotores de la cooperación internacional.

De acuerdo con lo planteado por los autores mencionados, las redes no sólo constituyen un instrumento para la cooperación, sino que crecientemente se perciben y se utilizan como un modelo organizativo para el fortalecimiento institucional, para la articulación de los sistemas nacionales de innovación y para la internacionalización de los mismos.

Como definición, se puede decir que las redes de cooperación son asociaciones de interesados que tienen como objetivo la consecución de resultados acordados conjuntamente a través de la participación y la colaboración. Las redes se pueden entender como incubadoras de cooperación donde las interacciones, colaboraciones y transferencias entre los asociados contribuyen a generar multitud de productos y resultados, tanto tangibles como intangibles.

---

---

De acuerdo con el tipo de asociación de interesados, la tipología de redes puede ser entre otras, 1. las redes de información y comunicación<sup>26</sup>, 2. las redes académicas<sup>27</sup>, 3. las redes temáticas<sup>28</sup>, 4. las redes de investigación<sup>29</sup>, 5. las redes de innovación<sup>30</sup> y 6. las redes de servicios tecnológicos<sup>31</sup>.

### **II.3.3.6 Innovación**

La innovación en las empresas es primordial para lograr su supervivencia, desarrollo o crecimiento. El hecho de contar con una actividad de innovación constante y con

---

<sup>26</sup> Las redes de información y comunicación se basan en redes electrónicas a través de las cuales los asociados intercambian informaciones y datos. En ellas se carece de contacto personal entre los asociados y su interés común es intercambiar información en un ámbito de la I+D.

<sup>27</sup> Las redes Académicas suelen estar centradas en la educación superior, con una tendencia creciente a implicarse en la movilidad e intercambio de estudiantes y profesores, así como en los estudios de posgrado y en los intercambios de experiencias y modelos de gestión universitaria.

<sup>28</sup> En las redes temáticas el interés común se centra en un tema científico, tecnológico de gestión de la I+D y se sustenta en la adscripción de asociados que se identifican con este tema.

<sup>29</sup> Las redes de investigación, también llamadas laboratorios sin paredes, constituyen un tipo de red que está en plena expansión, motivada por la incorporación de la cultura de la cooperación en los equipos de investigación y a la existencia de instrumentos específicos que favorecen la creación de este tipo de redes, como son en el ámbito europeo el Programa Marco de I+D de la Unión Europea y, en el ámbito iberoamericano, el Programa CYTED. Este tipo de redes no solamente facilitan el desarrollo de proyectos conjuntos, sino que favorecen otros procesos que contribuyen al beneficio mutuo de los participantes, como son la mejora de las capacidades propias del dominio de métodos y técnicas experimentales, el acceso a una instrumentación más diversificada, la rápida transferencia de resultados, la sinergia que se produce al aumentar la masa crítica y una mayor visibilidad internacional de los grupos de I+D.

<sup>30</sup> Las redes de innovación se caracterizan por la heterogeneidad de los actores que las componen, reflejando la complejidad y la necesidad de interacciones que suelen requerir los procesos de innovación. Con una mayor o menor amplitud, se están desarrollando de manera creciente, especialmente en los países de mayor desarrollo tecnológico.

<sup>31</sup> Las redes de servicios tecnológicos son una variante de las redes de innovación, pero que tienen características propias. En este tipo de redes se asocian organizaciones que ofertan servicios tecnológicos y que a través de la red amplían la oferta de servicios, facilitando la satisfacción de las demandas de usuarios.

Las redes constituyen un adecuado instrumento para la coordinación institucional y de las infraestructuras científico-tecnológicas. La organización en red contribuye a potenciar las infraestructuras existentes y a multiplicar el número de usuarios.

---

---

tendencia a ser sólida, se contribuirá a lograr la competitividad en las organizaciones en general<sup>32</sup>.

La información que existe sobre la innovación en los servicios en la América Latina y el Caribe, principalmente en el sector comercio, es muy escasa (Tacsir, 2011: 2), ya que los estudios existentes se orientan preferentemente hacia el sector manufacturero.

De manera tradicional, al sector de los servicios se le ha considerado escasamente propenso a la innovación, pero, esto está cambiando y cada vez se le reconoce como el sector que cuenta con el mayor potencial para transgredir el crecimiento económico que se da en estos países.

El concepto de Innovación es por tanto complejo y difuso, sin embargo, parece existir un denominador común a todas sus definiciones: el concepto de novedad (Zaltman et al., 1973; Damanpour, 1991; Nohria y Gulati, 1996; Johannessen et al., 2001; etc.). El Manual de Oslo (OCDE, 2005, en Santa María *et al*, 2010: 170) define innovación como:

“la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto (bien o servicio), proceso, método de comercialización o método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”.

---

<sup>32</sup> Como establece Schilling (2008, 4) La innovación es un factor determinante del éxito competitivo: para la mayor parte de las empresas, innovar es un imperativo estratégico fundamental para mantener y adquirir posición de liderazgo y recuperar condiciones de ventajas competitivas.



---

---

El origen de la palabra innovación se dio cuando Schumpeter (1883-1950) introdujo en su propuesta de desarrollo económico, dos conceptos que han tenido un enorme impacto en los desarrollos posteriores a este tema: la palabra *innovación* causa del desarrollo, y *el empresario innovador*, como propiciador de los procesos de innovación (Montoya, 2004: 207). Su modelo de desarrollo económico se sustenta en la innovación, considerando al proceso de producción como una combinación de fuerzas productivas, las que, a su vez, están compuestas por fuerzas materiales y fuerzas inmateriales. Las fuerzas materiales las componen los llamados factores originales de la producción (factor trabajo, factor tierra y factor capital- “medios de producción producidos”). Las fuerzas inmateriales las componen los “hechos técnicos” y los “hechos de organización social” (Schumpeter, 1978: 25), que, al igual que los factores materiales, también condicionan la naturaleza y el nivel del desarrollo económico.

Para el caso de la microempresa del sector comercio, dos aspectos de importancia se reflejan con la exposición breve sobre el término innovación. Estos son: la carencia de información sobre el tema de innovación para este sector y la inclusión de los hechos de la organización social como parte influyente en la naturaleza y el nivel de desarrollo económico del sistema.

### **Sofisticación de la Empresa**

El aprovechar la tecnología en la gestión empresarial genera un proceso intenso en la organización, provocando que ésta deje de ser reactiva para ser proactiva en la

---

---

formulación de su futuro. El autor Ávalos (1994: 411-451) señala que es un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en la organización. Conjuga los factores internos y externos de la organización. En general, tiene como meta la viabilidad a largo plazo de la organización dentro de su ambiente haciendo uso de la tecnología.

La sofisticación tecnológica de la empresa está enmarcada por la capacidad de investigación de la industria, la universidad y la infraestructura de I+D que tiene o apoya el gobierno y que tiene que ver con el negocio. La capacidad técnica y de investigación que no contribuyan a que los productos sean útiles, de calidad alta, de características altas y de costos bajos no son de interés ni tienen valor alguno para la empresa. Como la satisfacción de un consumidor con un producto depende de su comportamiento en la aplicación y como la empresa no la experimenta directamente, la aplicación es la mayor fuente de incertidumbre acerca del éxito comercial de la empresa (Rodríguez, 2006: 79).

Como en toda industria, la sofisticación tecnológica en fabricación, los recursos comerciales y ciertos factores sectoriales también aparecen recurrentemente asociados a la probabilidad de innovar. Además, el estudio de la persistencia en I+D arroja más luz a la cuestión aquí planteada: las empresas con inversiones recurrentes son menos dependientes del resto de factores complementarios. En definitiva, investigación, experiencia y persistencia son los ingredientes vertebradores de la innovación en el ámbito industrial (López *et al*, 2012: 279).

Como señalan estos autores, el entorno cada vez más competitivo y cambiante, *la innovación empresarial* ha pasado de ser un elemento de diferenciación a una

---

---

exigencia para la supervivencia. Esto es, el output innovar estará asociado a una serie de inputs que es preciso identificar y entender cómo se relacionan. La teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993) ofrece un soporte teórico adecuado para abordar esta cuestión.

A pesar de que pueda parecer una tautología, de todos los inputs que se conjugan para innovar, el más importante de ellos es la capacidad de innovación (Prajogo y Ahmed, 2006) que trata de una capacidad dinámica (Teece, Pisano y Shuen, 1997), creada mediante diversas actividades relacionadas con la generación de conocimiento y su transformación en productos y procesos nuevos o mejorados.

La generación de conocimiento es un bucle de aprendizaje continuo y acumulativo que se produce sobre un stock previo a través de distintos mecanismos como el estudio, la práctica, el uso y el error (Nelson y Winter, 1982; Nonaka y Takeuchi, 1995). La transformación del conocimiento, por su parte, se refuerza con la trayectoria pasada, de forma que la experiencia previa en innovación facilita la generación de innovaciones en un momento posterior (Cohen y Levin, 1989; McEvily y Chakravarthy, 2002).

Además, la capacidad de innovación para Adler y Shenbar, (1990) y, Guan y Ma, (2003) es considerada como la destreza dinámica que tiene la empresa para generar nuevo conocimiento y transformarlo aplicándolo de forma rentable a nuevos productos y/o procesos productivos.

Esta breve exposición teórica da base para establecer qué tipo y tamaño de empresas se identifican con el proceso de innovación y en qué grado de intensidad,

---

---

---

---

como es el caso de las llamadas empresas transnacionales o multinacionales, ya que son ellas en las que recae el hecho de que el proceso de globalización está basado en la búsqueda de capacidades más competitivas para generar productos y servicios de mejor calidad y mejores precios a nivel mundial.

Pero, ¿en qué papel quedan las microempresas del sector comercio que, a pesar de conocer y practicar ciertos métodos de organización con determinadas tecnologías, carecen los elementos necesarios que los autores Macher y Mowery (2003) señalan al decir que el empleo de tecnologías avanzadas en la producción (o en su caso, en la prestación de servicios comerciales), crea la necesidad de contar con un equipo de personas cualificadas en ese campo y que desarrollen una formación continua, lo que aumenta la capacidad de la empresa para identificar y absorber el conocimiento válido externo (Teece, 1977; Cohen y Levinthal, 1990) y, en general, para generar innovaciones. Además, estas tecnologías productivas son un indicador del grado de sofisticación tecnológica (Beneito, 2001) y aportan a la empresa flexibilidad, factor clave en el desarrollo de innovaciones.

En la actualidad, se “*presupone*” que la mayoría de las microempresas de este sector carecen de la posibilidad de desarrollarse puesto que se ven muy limitadas de tecnologías y de recurso humano capacitado, además, que actúan de manera individual y no en redes de colaboración empresarial, que pueden variar desde las cooperativas, agrupaciones autogestionarias, cámaras, etcétera, con el fin de obtener fortalezas de sus propias debilidades<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Esta suposición debe ser demostrada, tal como lo hará la tesis en cuestión.

---

---

## Investigación Básica e Investigación Aplicada

La cada vez más dinámica liberalización e internacionalización de los mercados a raíz de la globalización, y ante las cambiantes necesidades de la sociedad, la innovación se ha convertido en un factor diferencial de la competitividad empresarial.

La innovación se sustenta principalmente en la investigación científica cuyo propósito es el impulsar el crecimiento de la economía, mejorar la calidad de vida de la población y contribuir a la independencia económica, mediante el fortalecimiento de la ciencia, la generación de tecnologías apropiadas y apropiables que estimulen a la innovación (Pettrizzelli, 2005). Para llegar a la innovación tecnológica en particular, es necesario identificar y comprender claramente lo que significa la investigación y desarrollo (I+D), término que engloba tres tipos: *la investigación básica*, *la investigación aplicada* y *el desarrollo tecnológico*, entendiéndose la *primera* como trabajos técnicos o experimentales con objeto de adquirir nuevos conocimientos sobre fundamentos de hechos observables sin una finalidad aplicativa. En cuanto a *la investigación aplicada*, se le considera como una investigación original emprendida con objeto de adquirir nuevos conocimientos, aunque dirigida a una meta de tipo práctico y, *al desarrollo tecnológico* se le entenderá como los trabajos sistemáticos, basados en conocimientos existentes, dirigidos a la producción de materiales, productos o dispositivos nuevos, el establecimiento de nuevos procesos, sistemas o servicios, o la mejora de los existentes. Una vez que se cuente con los resultados del *desarrollo tecnológico*, se logrará la innovación tecnológica mediante la aplicación de

---

---

esos conocimientos nuevos o invenciones, a la mejora de los procesos productivos o a la modificación de éstos para la producción de nuevos bienes.

En el transcurso del tiempo se han identificado varias generaciones de modelos. En algunas literaturas aparecen referenciados tres y en otras aparecen los estudios de Dodgson y Rothwell (1995) quienes los agruparon en lo que se denominan los cinco modelos o generaciones del proceso de innovación.

Estos modelos tienen en cuenta un nuevo grupo de factores presentes en los procesos innovadores tales como la competitividad, la integración interdepartamental e inter-empresarial, la competencia del personal, el liderazgo, las estructuras participativas, los estilos de dirección horizontales y la inclusión de clientes especializados, elementos estos que delimitan un amplio campo de investigación para el análisis del proceso de innovación.

## **Marketing**

La globalización provoca que las organizaciones se orienten cada vez más hacia lo que se conoce como innovación, pero para llegar a ello, como se ha visto en puntos anteriores, es importante considerar el punto inicial del proceso para llegar a lo que se entiende por innovación y, para ello, se analiza el proceso marketing-innovación. Para iniciar este proceso se considerará lo señalado por Druker (1988: 50) al exponer que la invención es originada por el conocimiento científico o el descubrimiento y es la base de la innovación. Por otro lado, las principales fuentes de la innovación sistemática son: *la creatividad; las ideas generadas por el sentido común; la observación del*

---

---

*mercado, de la industria y la competencia; la interacción con otros especialistas tecnológicos; con centros de investigación; y el análisis de patentes.* Por otra parte, se tiene lo que expresa Levitt (1995: 38) al hablar de que el concepto Marketing es satisfacer las necesidades del cliente mediante el producto y todo el conjunto de cosas relacionadas con su creación, entrega y consumo final; que lo más importante es investigar los deseos de los clientes; que toda empresa comienza con los clientes y sus necesidades y no con una patente, una materia prima o la habilidad de vender; que partiendo de las necesidades de los clientes, la empresa se desarrolla hacia atrás, analizando primero cómo entregar físicamente satisfacción a los clientes, para luego retroceder para crear las cosas (satisfactores), finalmente la empresa retrocede todavía más para encontrar las materias primas necesarias para fabricar los productos.

Con lo antes expuesto, se confirma que el proceso de innovación requiere primero el uso del marketing para identificar los deseos del cliente y con base en ello, generar la creatividad e innovación y, por último, volverlo a utilizar para hacer llegar ese producto o servicio, al consumidor.

En este espacio sería interesante conocer a fondo qué tanto las MIPyMES se apegan a este proceso de marketing-innovación para identificar los puntos críticos en los que se ven limitadas.

### **II.3.3.7 Productividad**

---

---

Sin dejar de considerar el papel económico de la productividad en la mejora del nivel de vida de las sociedades, hay quienes señalan que la competitividad no se refleja en el desarrollo de la organización si no se cumple con calidad, producción, costos adecuados, tiempos estándares, eficiencia, innovación, nuevos métodos de trabajo, tecnología, y muchos otros conceptos que hacen que cada día la productividad sea un punto de cuidado en los planes a corto y a largo plazo. Lo anterior conlleva a señalar que uno de los caminos más promisorios para estudiar el crecimiento de una economía es analizar las fuentes de productividad factorial de las empresas (Cristini, 2002: 14).

Durante largo tiempo la productividad ha sido, por su impacto en el desarrollo económico y social, un tema clave para las estrategias de desarrollo nacional. A nivel empresarial, está ampliamente reconocido que las empresas más productivas y las políticas gubernamentales orientadas a la productividad están íntimamente ligadas a la promoción de una mejor calidad de la vida laboral, la participación, los principios del mercado económico, la creatividad y la iniciativa individual, y los estilos y prácticas gerenciales (Prokopenko, 1989: 33).

Al ser aceptada como objetivo por todas las partes involucradas, la productividad se convierte en un instrumento importante de justa distribución de la riqueza, de relaciones laborales estables y de participación democrática de los trabajadores. Es, entonces, un buen instrumento para balancear los objetivos económicos, sociales, técnicos y ambientales de las organizaciones, de la industria y del sistema nacional.



---

---

De acuerdo con el autor Toro (1990: 257), desde el punto de vista económico, *la productividad* es definida como la proporción existente entre los resultados obtenidos (productos o servicios) y los recursos aplicados a su obtención, tales como la mano de obra, materiales, energía, etc. En esta definición se relaciona la productividad a la eficiencia y a la efectividad, porque cuanto mayor sea la efectividad, habrá mayor eficiencia en la obtención del resultado deseado, más productivo será el sistema. Mediante la productividad es que se puede evaluar la capacidad que presenta un sistema para elaborar los productos y el grado en el cual se aprovechan los recursos.

Hay quienes señalan que productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático se dice que algo o alguien es productivo cuando con una cantidad de recursos (insumos) en un período de tiempo dado obtiene el máximo de productos (BSCG, 2012)

Se indica también que la productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano. Deben de considerarse factores que influyen.

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad se consideran aspectos muy importantes como:

- **Calidad:** velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo.
- **Entradas:** Mano de obra, materia prima e insumos, maquinaria, energía, capital.

- 
- 
- Salidas: Productos.

En el estudio de la productividad en la empresa destacan algunos indicadores que se deben tomar en cuenta para diagnosticar de qué manera influyen ciertos factores en el qué hacer de las organizaciones para alcanzar una mayor grado de productividad, siendo estos: el índice de productividad parcial (total de exumos/insumo parcial), el cual es definido como la variación que se provoca en la cantidad de producto generado, originado por un cambio en el nivel de consumo en el proceso de producción. Una de las ventajas de poder medir las diferentes productividades parciales de cada uno de los insumos de producción reside en que se puede observar en qué medida participó cada uno de los factores de producción o insumos en el incremento del nivel de producción, como podría deberse a la automatización del proceso, a la capacitación de la mano de obra o a cualquier otro factor.

La productividad parcial del trabajo es una relación entre la producción y el personal ocupado, y refleja qué tan bien se está utilizando al personal ocupado en el proceso productivo. Además, permite estudiar los cambios en la utilización del trabajo, en la movilidad ocupacional; proyectar los requerimientos futuros de mano de obra, determinar la política de formación de recursos humanos, examinar los efectos del cambio tecnológico en el empleo y el desempleo, evaluar el comportamiento de los costos laborales, etc.

La productividad total de los factores (PTF) (Productividad Total es igual al total de Exumos/Total de Insumos), es una medida simultánea de la eficiencia en la utilización conjunta de los recursos.

---

---

Tanto en el análisis de la productividad multifuncional como de la productividad en el trabajo, es necesario tener presente que tanto el factor capital como el factor trabajo no son factores homogéneos. En el caso de este último, los recursos humanos tienen diferentes características que se reflejan en diferentes calidades.

### **Los factores de la productividad**

Dada la importancia de desarrollar el tema de los factores de productividad, se consideraron dos modelos de tipologías de factores que influyen en la productividad y son imprescindibles de mencionar: el modelo de David Sumanth (1993) y el presentado por Prokopenko (1989).

#### **Modelo Sumanth**

El Modelo de Productividad Total del autor Sumanth (en Jiménez *et al*, 2000: 82), está compuesto por cuatro grandes fases a saber: Medición, Evaluación, Planeación y Mejoramiento a saber:

*Medición:* Consiste en diseñar y desarrollar un método cuantitativo, medible, medible basado en relaciones de entradas y salidas que se manifiestan entre el valor de la producción y el insumo utilizado manifestando su variación, que no son susceptibles en medida directa.

*Evaluación:* Como fase transitoria entre la medición y la planeación, estableciéndose expresiones de cambio en la productividad total entre dos períodos

---

---

sucesivos y expresando las formas como puede ocurrir el cambio, desarrolla métodos para analizar la productividad entre dos períodos presupuestados comparándolos con los períodos reales.

*Planeación:* Proceso analítico que abarca un horizonte hacia el futuro donde se determinan objetivos cuantificados en metas, desarrollo de cursos de acción para lograr dichos objetivos y la selección de un curso de acción.

*Mejoramiento:* Son acciones emprendidas por toda la organización basadas en la fase de la Planeación que buscan llevar a cabo operativamente, identificando y explicando la interrelación entre los factores duros (tecnología) y los blandos (organizacionales y motivacionales) que inciden en la eficiencia y la eficacia del desempeño del trabajador, utilizando estrategias para lograrlo.

De los once factores que el autor Sumanth señaló, algunos fueron considerados en representación de la totalidad de ellos dentro del gráfico de la competitividad empresarial. Sin embargo, es menester relacionar a continuación, la totalidad de ellos de acuerdo con el criterio del propio autor:

- *Las inversiones:* El incrementar la inversión repercute en un aumento de la productividad, lo que a su vez aumenta el porcentaje de captación del mercado, una tasa baja de introducción de productos, alta capacidad de utilización, etc. (Butcher, 1979, p. 30)
- *Razón capital/trabajo:* Cuando el autor Sumanth (1993) analizó las tasas de cambio de la razón capital/trabajo, encontró que existe una relación estrecha entre la productividad y dicha razón.

- 
- 
- *Investigación y desarrollo:* Depende de la importancia que le den los diferentes países al gasto destinado a la investigación y desarrollo sobre todo de nuevas tecnologías para la producción.
  - *Utilización de la capacidad:* La productividad está estrechamente relacionada con la capacidad de uso de las instalaciones productivas, debido a que las capacidades instaladas que permanecen ociosas generan costos no recuperables.
  - *Reglamentación del gobierno:* Los gobiernos generalmente implementan sus reglamentaciones con la finalidad de lograr el equilibrio entre las metas sociales deseadas y el progreso industrial. Las reglamentaciones excesivas causan retrasos, incertidumbre y costos para realizar las inversiones.
  - *La vida de la planta y el equipo:* La vida promedio de las instalaciones y equipos destinados a la producción, es un indicador que puede ser utilizado para conocer el grado de modernización o atraso de dichos medios.
  - *Costos de la energía:* Es común que los costos de la energía cambien, especialmente los que están basados en el petróleo, cuyo precio varía bruscamente en diferentes períodos. De modo que, si los costos se elevan, también se elevan los precios de los productos.
  - *Ética del trabajo:* Se relaciona a la situación que puede existir cuando el número de horas que se pagan no corresponden al número de horas que realmente se trabajan.
  - *Los trabajadores temen perder su empleo:* La implementación de técnicas de mejoramiento de la productividad se encuentra habitualmente con resistencias por parte de los trabajadores, pues temen perder su empleo o reducción de ingresos, sobre todo cuando se tiene información previa sobre las intenciones de la dirección de

---

---

la empresa. Es común que las empresas no compartan las ganancias de la productividad con sus trabajadores.

- *Influencia Sindical*: Sumanth, después de una encuesta realizada a 782 empresas en E.U., reveló la influencia negativa de los sindicatos sobre diferentes factores que afectan a la productividad.
- *Administración*: La finalidad de la administración es lograr que los recursos de la empresa funcionen como un sistema eficientemente integrado. Si la empresa no está bien dirigida y las decisiones que se tomen acerca del funcionamiento de la empresa como: las metas deseadas, la planeación a corto plazo, el deseo de producir aún a costa de la calidad, etc., no son las correctas, entonces se tendrá una baja productividad. Es entonces, el elemento humano parte fundamental para la realización de la actividad administrativa, según el rol que le toque desempeñar (Pedraza, 2000).

### **Modelo Prokopenko**

En su modelo, El autor Prokopenko considera la posibilidad de gestionar una mejora de la productividad por medio de diversos métodos y técnicas deducidos del análisis cuantitativo y del campo de la gestión operativa y también de las ciencias del comportamiento. Señala que, para muchas personas el uso eficaz de los recursos puede simplificar simplemente la promoción de la tecnología y la organización, pero a menudo es más esencial para el mejoramiento total de la productividad, el contribuir al perfeccionamiento de los recursos humanos en un sentido más amplio. La productividad es el punto en el que los conocimientos técnicos y los intereses humanos, la tecnología, la gestión y el medio ambiente social y empresarial convergen

---

---

---

---

(Prokopenko, 1989: xiv). Por lo tanto, la eficacia de su funcionamiento conjunto se refleja en la productividad.

Ante un entorno muy cambiante, el autor señala que, para mejorar la productividad, es preciso prestar atención a un mundo rápidamente cambiante y aumentar la capacidad de la organización para ajustarse al cambio. Para el autor, el concepto básico de productividad es siempre la relación entre cantidad y calidad de bienes o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados para producirlos. En cuanto a la confusión que con frecuencia se da con la relación productividad e intensidad de trabajo, el autor antes citado indica que, si bien la productividad de la mano de obra refleja los resultados beneficiosos del trabajo, su intensidad significa un exceso de esfuerzo y no es sino un “incremento” de trabajo. La esencia del mejoramiento de la productividad es trabajar de manera más inteligente, no más dura. Para el autor, el factor humano es muy importante al señalar que la productividad se debe examinar desde el punto de vista social y económico. Las actitudes hacia el trabajo y el rendimiento pueden mejorar gracias a la participación de los empleados en la planificación de metas, en la puesta en práctica de procesos y en los beneficios de la productividad. Prokopenko (1989: 10) señala que el mejoramiento de la productividad depende de la medida en que se pueden identificar y utilizar los factores principales del sistema de producción social. Como lo señala el autor, el principal interés es el análisis económico de los factores de gestión más que los factores de productividad como tales, por lo tanto, basado en un trabajo de Mukherjee y Singh (1975: 93), plantea el estudio de dos categorías principales de factores de productividad que son:

- Factores externos (no controlables)

---

---

- Factores internos (controlables)

A continuación, se exponen a detalle, los factores que constituyen una fuente importante de mejoramiento de la productividad:

### **Factores Internos**

Como algunos factores internos se modifican más fácilmente que otros, es útil clasificarlos en dos grupos: *duros* (no fácilmente cambiables) y *blandos* (fáciles de cambiar). Esta clasificación sirve para establecer prioridades: cuáles son los factores en los que es fácil influir y cuáles son los factores que requieren intervenciones financieras y organizativas más fuertes. A continuación, se hace una breve descripción de algunos aspectos esenciales de cada factor interno.

#### **Factores Duros**

- *Producto*: La productividad del factor producto significa el grado en que el producto satisface las exigencias de la producción.
- *Planta y equipo*: Estos elementos desempeñan un papel central en todo programa de mejoramiento de la productividad.
- *Tecnología*: La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de productividad. Se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, etc., mediante una mayor automatización y tecnología de la información.



- 
- 
- *Materiales y energía:* Un pequeño esfuerzo por reducir el consumo de materiales y energía puede producir notables resultados.

### ***Factores Blandos***

- *Personas:* Como principal recurso y factor central en todo intento de mejoramiento de productividad, todas las personas que trabajan en una organización tienen una función que desempeñar como trabajadores, ingenieros, gerentes, empresarios y miembros de los sindicatos. Cada función tiene un doble aspecto: dedicación y eficacia. La dedicación es la medida en que una persona se consagra a su trabajo. La eficacia es la medida en que la aplicación del esfuerzo humano produce los resultados deseados en cantidad y calidad.
- *Organización y sistemas:* Los conocidos principios de la buena organización como la unidad de mando, la delegación y el área de control tienen por objeto prever la especialización y la división de trabajo y la coordinación dentro de una empresa. Una organización necesita funcionar con dinamismo y estar orientada hacia objetivos y debe ser objeto de mantenimiento, reparación y reorganización de cuando en cuando para alcanzar nuevos objetivos. Un motivo de la baja productividad de muchas organizaciones es su rigidez. Son incapaces de prever los cambios de mercado y de responder a ellos.
- *Métodos de trabajo:* El mejoramiento de los métodos de trabajo constituye el sector más prometedor para mejorar la productividad. Los métodos de trabajo se perfeccionan mediante el análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia y menos

---

---

esfuerzo, tiempo y costo. El estudio del trabajo, la ingeniería industrial y la formación profesional son los principales instrumentos para mejorar los métodos de trabajo.

- *Estilos de dirección:* De hecho, no existe ningún estilo perfecto de dirección. La eficacia depende de cuándo, dónde, cómo y a quién aplica un estilo un gerente.

## **Factores Externos**

Entre los factores externos, cabe mencionar a las políticas estatales y los mecanismos institucionales; la situación política, social y económica; el clima económico; la disponibilidad de recursos financieros, energía, agua, medios de transporte, comunicaciones y materias primas. Esos factores afectan a la productividad de la empresa individual, pero las organizaciones afectadas no pueden controlarlos activamente. Como la productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, los órganos rectores políticos se esfuerzan en descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad. A continuación, se presenta una clasificación de los tres grupos principales de factores macroeconómicos relacionados con la productividad como son: *los ajustes estructurales, recursos naturales, administración pública e infraestructura.*

*Ajustes estructurales:* Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección de compañías. Sin embargo, en largo plazo esta interacción es de doble sentido. De la misma manera que los cambios estructurales influyen en la productividad, los cambios de la productividad modifican también la estructura. Esos

---

---

cambios no son sólo el resultado, sino también la causa del desarrollo económico y social. La comprensión de esos cambios ayuda a mejorar la política estatal, contribuye a que la planificación de la empresa sea más realista y esté orientada hacia fines, y ayuda a crear una infraestructura económica y social. Los cambios estructurales más importantes son de carácter económico, social y demográfico.

*Recursos naturales:* Los recursos naturales más importantes son la mano de obra, la tierra, la energía y las materias primas. La capacidad de una nación para generar, movilizar y utilizar los recursos es trascendental para mejorar la productividad y, por desgracia, a menudo no se tiene en cuenta.

*Administración pública e infraestructura:* Las políticas y programas estatales repercuten fuertemente en la productividad por intermedio de:

- Las prácticas de los organismos estatales;
- Los reglamentos (como las políticas de control de precios, ingresos y remuneraciones);
- El transporte y las comunicaciones;
- La energía;
- Las medidas y los incentivos fiscales (tipos de interés, aranceles aduaneros, impuestos).

### **II.3.3.8 Rentabilidad**

---

---

Antes de proceder a exponer la importancia de la rentabilidad como factor significativo del proceso requerido para alcanzar tanto la competitividad como la competitividad empresarial, es necesario entender hacia qué tipo y tamaño de organizaciones van orientados estos procesos, es importante señalar que sin la rentabilidad es muy complicado obtener el nivel de competitividad que se desee, máxime que hoy en día, la presión competitiva influye en el nivel de eficiencia y en el nivel de la rentabilidad.

Como lo señala Cabanelas (2007: 17), cuantos más agentes más presión, especialmente si los nuevos actores son capaces de transformar recursos escasos en productos y servicios de forma más eficiente. Estos agentes generan mayor riqueza, ya que el nivel de eficiencia atrae las inversiones y los recursos en un círculo virtuoso. Por lo tanto, como punto básico, se define a la palabra “*rentabilidad*” como un término general que mide la ganancia que puede obtenerse en una situación particular. La rentabilidad es el denominador común de todas las actividades productivas.

En el ámbito empresarial el cálculo o determinación de las rentabilidades (en especial de la rentabilidad económica o rendimiento y de la rentabilidad financiera) de una empresa es uno de los puntos esenciales del análisis de sus cuentas anuales y una información financiera de vital importancia muy parecida, dado que interesa sobremanera tanto a los agentes económicos externos (entidades financieras, proveedores, acreedores, empleados, Administración Pública, analistas financieros, sindicatos, etc.) como a sus accionistas y gestores.

### ***Rentabilidad Económica***

---

---

El concepto de rentabilidad implica relacionar los resultados obtenidos con los recursos invertidos que son necesarios para alcanzarlos. La rentabilidad es, por lo tanto, una medida de eficiencia de naturaleza económica ligada a la competitividad (Cabanelas, 2007: 17). La rentabilidad económica (RE) o rendimiento se conoce también con los acrónimos ingleses ROI (Return on Investments = Rentabilidad de las inversiones), ROA (Return on Assents = Rentabilidad de los activos) o ROCE (Return on Capital Employed = Rentabilidad de los activos empleados), pero, aunque la terminología es variada, el significado es idéntico (Gironella, 2011).

En su acepción o enfoque más generalizado – que no el único – es la relación entre el BAI (beneficio antes de intereses e impuestos) y el activo total de una empresa, es decir, mide un determinado beneficio o renta conseguido en comparación con la inversión efectuada necesaria para obtenerlo.

$$\text{Ratio de RE} = \frac{\text{BAI}}{\text{Activo total}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Ventas}}$$

Variando el orden de los factores sin que ello altere el producto se tendrán los ratios siguientes:

$$\text{Ratio RE} = \frac{\text{BAI}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

La primera ratio se denomina margen de beneficios (del BAI) sobre las ventas, y la segunda ratio se denomina rotación de activo. La descomposición o división anterior implica que la empresa puede incidir sobre la RE a través de la acción sobre los dos componentes (aumentando el precio de venta, o reduciendo los costos, o

---

---

ambos a la vez) para el margen de beneficios, o (vendiendo más cantidad o reduciendo el volumen del activo, o ambos a la vez) para la rotación del activo.

### ***Rentabilidad Financiera***

La rentabilidad financiera (RF) se conoce con el acrónimo inglés ROI (Return on Equity = Rentabilidad de los fondos propios), siendo, presumiblemente, la ratio más importante dentro del análisis de cuentas anuales y de la información financiera, al medir la relación existente entre el beneficio neto (BDI – beneficio después de impuestos – o resultado del ejercicio, suponiendo evidentemente que hay beneficio y no pérdidas, y los fondos propios aportados por los accionistas. De ahí viene que algunos autores la denominan ratio de los accionistas al medir el objetivo principal perseguido por un inversor, a saber: qué rentabilidad obtiene en relación con el capital aportado.

Al igual que ocurriera con la ratio RE, la ratio de RF también puede descomponerse en varias ratios. La división más interesante es la que determinó Parés, de ahí que se le denomina Método Parés a la fórmula de su descomposición, que se obtiene multiplicando la ratio de RF por las siguientes cuatro ratios:

$$\text{Ratio de RF} = \frac{\text{BDI}}{\text{Fondos propios}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{BAII}}{\text{BAII}} \times \frac{\text{BAI}}{\text{BAI}}$$

Variando el orden de los factores sin que ello altere el producto, tendremos las ratios siguientes:

---


$$\text{Ratio de RF} = \frac{BAII}{Ventas} \times \frac{Ventas}{Activo} \times \frac{BAI}{BAII} \times \frac{Activo}{Fondos\ propios} \times \frac{BDI}{BAI}$$

⏟

Margen de  
beneficios

⏟

Rotación  
del activo

⏟

Apalancamiento financiero

⏟

Efecto Fiscal

Conforme puede constatarse, las dos primeras ratios o razones de la RF (BAII/Ventas y Ventas/Activo) constituyen las dos ratios en que se divide la RE, antes descritas. De ahí viene la idea de que la RE es la base de que una empresa consiga una buena rentabilidad financiera (RF), porque está demostrado que sin una buena RE es casi imposible generar una RF aceptable.

### II.3.3.9 Efectividad Organizacional

El término “Efectividad Organizacional” es el último del conjunto de términos previos y se le considera como resultado de la intervención de la eficacia, eficiencia, productividad, innovación y rentabilidad que le anteceden y que se relacionan con las ventajas y estrategias competitivas que más adelante se estudiarán para explicar lo que se conoce como competitividad y competitividad empresarial.

La palabra efectividad adquiere su origen del verbo latino “efficere”, que quiere decir ejecutar, llevar a cabo, efectuar, producir u obtener como resultado (Sander, 1990: 152). Para proceder a un análisis breve de la efectividad dentro del modelo de contradicción, enfoque que se adoptará para alejar el análisis de la efectividad de los intentos de concebirla de manera global, es necesario describir el significado de dicho

---

---

modelo, el cual es considerado como la aceptación sin compromiso del hecho de que es arriesgado tratar de conceptualizar las organizaciones como efectivas o inefectivas (Campbell, 1977; en Hall: 1983: 265). Dicho enfoque va de acuerdo con lo dicho por Hannan y Freeman (1977) y Kahn (1977) de que la efectividad no debe usarse como un concepto científico.

Hall (1983: 265) expresa de lo anterior que, al tiempo que hay acuerdo acerca de que la efectividad tiene poca o ninguna utilidad como un concepto global, sería un grave error ignorar aspectos y hallazgos que se han desarrollado con respecto al tema. Esto que parece una contradicción de la efectividad puede resolverse si se utiliza un modelo de contradicción. Dicho de manera simple, un modelo de contradicción de la efectividad considerará a las organizaciones como más o menos efectivas con respecto a la variedad de objetivos que buscan, a la variedad de recursos que tratan de adquirir, a la variedad de grupos de poder dentro y fuera de la organización, sean o no parte del proceso decisorio, y a la variedad de estructuras de tiempo por las cuales se juzgará la efectividad. La idea de variedad de objetivos, recursos y similares es punto clave ya que sugiere que la organización puede ser efectiva en algunos aspectos de sus operaciones y serlo menos en otros.

Al tener una base sobre los alcances y limitaciones del término “efectividad”, el punto a seguir será el definir lo que se entiende por efectividad organizacional, no sin antes ver con qué términos se le relaciona frecuentemente, lo que dificulta llegar a alcanzar una definición única. Katz y Kahn (1977: 167) lo señalan en el siguiente párrafo:



---

“la bibliografía es abundante en referencias a la efectividad, productividad, ausencia, rotación de personal y ganancias, todas ofrecidas implícita o explícitamente, por separado o en combinación, como definiciones de la efectividad organizacional. Sin embargo, mucho de lo que se ha escrito sobre el significado de esos criterios o acerca de sus interrelaciones está sujeto a cuestionamiento o juicio; peor aún está lleno de consejos que parecen sabios, pero que resultan tautológicos y contradictorios”.

Un primer problema encontrado en las definiciones que se expondrán más adelante es la falta de claridad y diferenciación respecto de los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad organizacional. La eficiencia, para la mayoría de los autores, es el cociente entre los resultados obtenidos y los insumos utilizados para la obtención de dichos resultados; siendo algunos indicadores de eficiencia la relación costos/beneficios, costos/productos, costos/tiempo, etc. (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1983).

Por otro lado, el concepto de eficacia, según Menguzzato y Renau (1991: 76), “conciene al grado en el cual se logran los objetivos, basándose en la relación de outputs obtenidos y outputs deseados”. La eficacia se da en relación con el logro o no de los objetivos organizacionales, independientemente de la forma en que estos se logren (eficiencia). De esta forma, una empresa puede ser muy eficiente en la fabricación de sus productos, pero nada eficaz en su venta. Por el contrario, una empresa puede ser muy eficaz en la venta de sus productos y nada eficiente en su fabricación (como sucede con algunas empresas monopólicas).

Hay diversos autores que consideran como sinónimos los conceptos de eficacia y efectividad como es el caso de Cummins (1983), Hannan y Freeman (1977), Pfeffer (1977) y Weick y Daft (1983), entre otros.

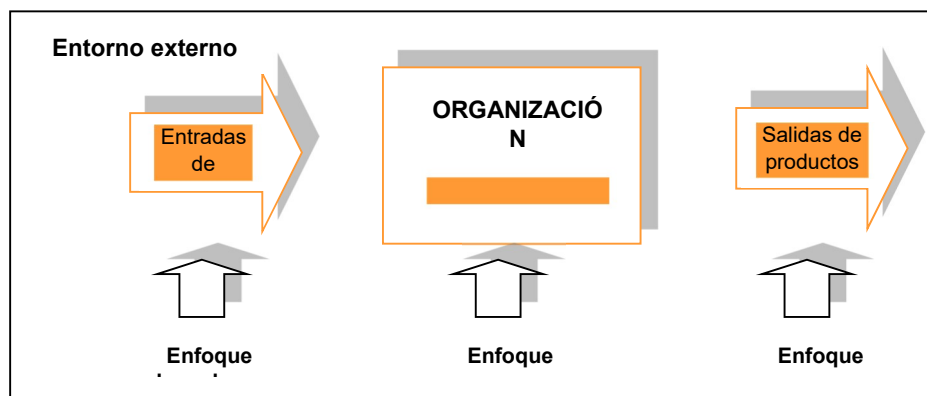
---

La efectividad para autores como Daft (2007: 22), es un término amplio que significa “el grado al cual una organización alcanza sus metas”.

Como se requiere de medir la efectividad de la organización, se recurre al análisis de tres enfoques de contingencias como lo muestra la figura No 18, que son:

- *El enfoque basado en las metas*, en donde para la efectividad organizacional se refiere a la producción y si la organización alcanza sus metas en términos de los niveles de producción deseados.
- *El enfoque basado en recursos* evalúa la efectividad al observar el comienzo del proceso y determinar si la organización en realidad cuenta con los recursos necesarios para un alto desempeño.
- *El enfoque basado en el proceso interno* observa las actividades internas y evalúa la efectividad mediante indicadores de la salud y eficiencia internas.

Figura No. 18. Enfoques de Contingencia para la Medición de la Efectividad organizacional



Fuente: adaptado de Daft (2009: 72).

Estos tres enfoques referentes a la efectividad organizacional reflejan sólo parte de lo que se da en las organizaciones y de una manera aislada, por lo que los autores Quinn y Rohrbaugh (1983) desarrollaron el modelo de valores de competencia que

intenta equilibrar el interés en diferentes partes de la organización en lugar de enfocarse sólo en una. Al principio fue un modelo simple, pero bajo el apoyo de expertos en efectividad organizacional se alcanzaron dimensiones subyacentes de los criterios de efectividad que representaban valores directivos en competencia en las organizaciones, quedando el modelo de la siguiente forma:

Figura No 19. Cuatro Enfoques Hacia los Valores de la Efectividad

<b>ESTRUCTURA</b>		
<b>Flexibilidad</b>		
<b>Enfoque</b>	<p style="text-align: center;"><u>Énfasis en las relaciones humanas</u></p> <p>Meta primaria: Desarrollo de Recursos Humanos</p> <p>Submetas: cohesión, moral, capacitación.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Énfasis en sistemas abiertos</u></p> <p>Meta primaria: Crecimiento y adquisición de recursos</p> <p>Submetas: Flexibilidad, facilidad, evaluación externa.</p>
	<p style="text-align: center;"><u>Énfasis en el proceso interno</u></p> <p>Meta primaria: Estabilidad, Equilibrio.</p> <p>Submetas: Administración de la información, comunicación.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Énfasis en las metas racionales</u></p> <p>Meta primaria: Productividad, eficiencia, rentabilidad</p> <p>Submetas: Planeación, formulación de metas.</p>
<b>Control</b>		

Fuente: adaptado de Daft (2009). "Teoría y Diseño Organizacional", Thomson, p.76.

La primera dimensión del valor pertenece al enfoque organizacional, que es si las cuestiones concernientes a valores dominantes son *internas* o *externas* a la empresa. El enfoque interno refleja el interés de la dirección por el bienestar y eficiencia de los empleados, y el enfoque externo representa un énfasis del bienestar

---

---

de la misma organización con respecto a su entorno. La segunda dimensión del valor pertenece a la estructura organizacional, y si la *estabilidad* o la *flexibilidad* es la consideración estructural dominante. La estabilidad refleja una valoración directiva de la eficiencia y un control descendiente, mientras la flexibilidad representa un valor para el aprendizaje y el cambio.

Daft (2009) señala que una combinación del enfoque externo y la estructura flexible redundan en el énfasis de los sistemas abiertos. Las metas primarias de la dirección son el crecimiento y la adquisición de recursos. La organización logra estas metas a través de las sub-metas de flexibilidad, facilidad y de una evaluación externa positiva. El valor dominante es establecer una buena relación con el entorno para adquirir recursos y crecer. El enfoque en las metas razonables representa los valores directivos de control estructural y enfoque externo. Las metas primarias son la productividad, la eficiencia y la rentabilidad. La organización desea alcanzar las metas de producción en una forma controlada. Las sub-metas que facilitan estos resultados son la formulación de metas y la planeación, las cuales son herramientas administrativas racionales.

El énfasis del proceso interno refleja los valores del enfoque interno y del control estructural. El resultado primario es un escenario organizacional estable que se mantiene a sí mismo de una forma ordenada. Las sub-metas incluyen los mecanismos para la comunicación eficiente, la administración de la información y la toma de decisiones. Énfasis de relaciones humanas incorpora los valores de un enfoque interno y una estructura flexible. Aquí, el interés de la dirección radica en el desarrollo

---

---

de los recursos humanos. Se ofrecen a los empleados autonomía y desarrollo. La dirección trabaja para la consecución de las metas de cohesión, moral y oportunidades de capacitación. Las organizaciones que adoptan este énfasis están más interesadas en los empleados que en el entorno.

Una vez analizados los elementos previos para asentar las bases que contribuyan a determinar las ventajas y estrategias competitivas de la organización, se procede hacer un breve análisis de estos dos últimos factores indispensables para que las empresas que cuenten con los niveles organizacionales, productivos, mercadológicos, tecnológicos y financieros, logren obtener la competitividad empresarial deseada.

#### **II.3.3.10 Ventaja Competitiva**

El proceso básico para el logro de la competitividad se apega a la ventaja competitiva que las empresas transnacionales y multinacionales generalmente han adquirido bajo un contexto doméstico y que, a nivel internacional, se mide por las exportaciones abundantes y continuas hacia una serie de naciones y/o por la inversión directa en el extranjero basada en capacidades y activos creados en el país doméstico. Considerando el mismo esbozo macroeconómico, con el modelo del World Economic Forum (WEF), la ventaja competitiva se define como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país (WEF, 2010: 4).

---

---

La capacidad de una nación para proporcionar un buen nivel de vida a su población depende de la capacidad de sus empresas para lograr altos niveles de productividad, es decir, que no importa cuántos recursos se posean, sino cómo se utilizan, por lo tanto, las empresas deben mejorar sin descanso la productividad de los sectores existentes elevando la calidad de los productos, mejorando la tecnología o aumentando la eficacia de la producción (Porter: 1998: 168).

Según De la Cruz (2008: 43), resulta muy complejo para los investigadores del campo determinar a quién se le atribuye el origen del concepto de ventaja competitiva.

En principio, si bien es cierto que Adam Smith (1723-1790), considerado como el padre de la economía, habla de la competencia como la lucha de los productores por obtener mejores beneficios en el mercado, éste no es su principal objetivo de análisis, sin embargo, pone de manifiesto la importancia de la libre competencia como eje principal del buen funcionamiento del mercado y, en consecuencia, del crecimiento económico de las naciones. Para David Ricardo (1772-1823), no solamente el mercado interno tiene que ver con las *ventajas absolutas* de un país en producir un bien, sino que introduce la especialización como elemento importante para determinar el valor de una mercancía en un mercado externo, expresada por la productividad del trabajo, no obstante, deja indeterminados los precios. David Ricardo considera a la competencia del mismo modo que Adam Smith, sin embargo, su aportación para este caso son *las ventajas comparativas* de una región o nación.

Posteriormente, se aceptó que *la ventaja competitiva* proviene del valor que una empresa logra crear para sus clientes por ofrecer beneficios especiales que

---

---

compensan con creces un precio elevado (Porter, 1985). Sin embargo, la ventaja competitiva es un fenómeno complejo (Selznick, 1957; Andrews, 1971; Chandler, 1962).

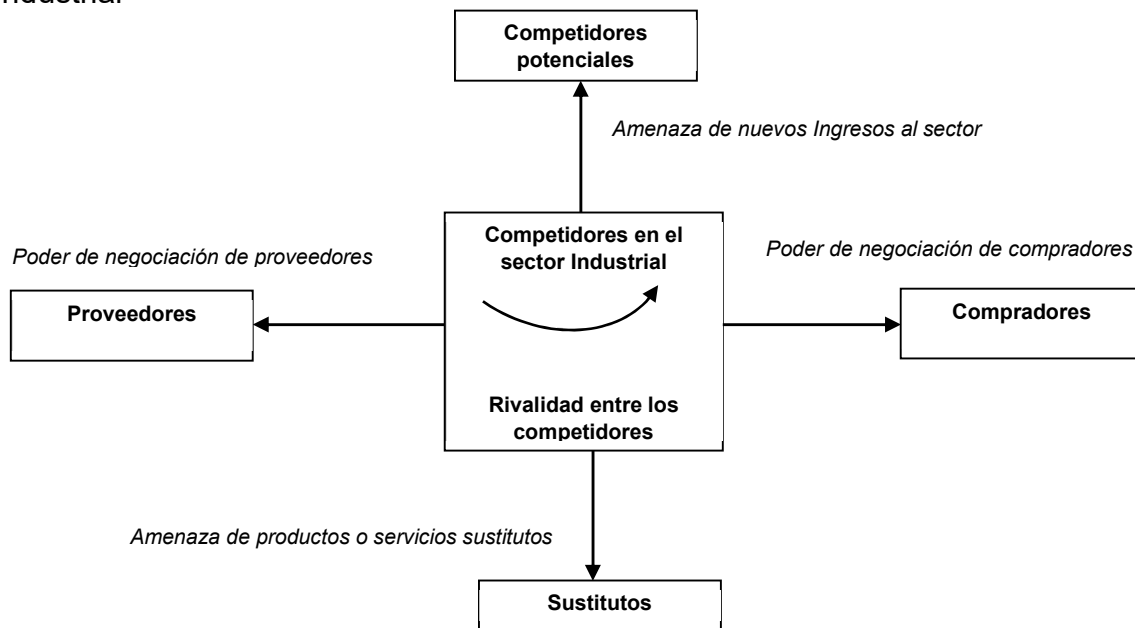
Para Porter (2000), la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo (margen). El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes (ventajas de costos) o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor (ventajas de diferenciación).

La ventaja competitiva es un concepto desarrollado por Porter, quien busca enseñar cómo la estrategia elegida y seguida por una organización puede determinar y sustentar su suceso competitivo. En otras palabras, a nivel empresarial, es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras. Esta ventaja se da básicamente de dos maneras: liderazgo de costo y liderazgo de diferenciación.

Porter (2000) señala que, en cualquier sector industrial, ya sea doméstico o internacional, o que produzca un producto o un servicio, las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes, como lo muestra la figura No 20.

---

Figura No. 20. Las Cinco Fuerzas Competitivas que Determinan la Utilidad del Sector Industrial



Fuente: Michael E. Porter (2000, p. 23)

El poder colectivo de estas cinco fuerzas competitivas determina la capacidad de las empresas en un sector industrial a ganar, en promedio, tasas de retorno de inversión mayores al costo de capital.

Las empresas a través de sus estrategias pueden influir en las cinco fuerzas. Si una empresa puede conformar la estructura, puede fundamentalmente cambiar el atractivo de un sector industrial para bien o para mal. Muchas estrategias exitosas han cambiado las reglas de la competencia de esta manera. Un punto importante es el que el autor señala al exponer que el marco de cinco fuerzas no elimina la necesidad de creatividad para encontrar nuevas maneras de competir en un sector industrial. En su lugar, dirige las energías creativas de los administradores hacia aquellos aspectos de las estructuras de los sectores industriales que son más importantes para la utilidad a largo plazo. Un punto importante más es la posición relativa de la empresa dentro de



su sector industrial. El ubicarla determina si la utilidad de una empresa está por arriba o por abajo del promedio del sector. La base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja competitiva sostenida. Como ya se mencionó en párrafos anteriores, básicamente existen dos ventajas competitivas que son la de costos y la de diferenciación.

Los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a *tres tipos de estrategias genéricas* para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial: *liderazgo de costos, diferenciación y enfoque*. La estrategia de *enfoque* tiene dos variantes: enfoque de costo y enfoque de diferenciación.

El autor señala que el liderazgo de costo es posiblemente la más clara de las tres estrategias genéricas, máxime si la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial.

Figura No. 21. Tres Estrategias Genéricas

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo más bajo	Diferenciación
PANORAMA COMPETITIVO	Objetivo amplio	1. Liderazgo de costo	2. Diferenciación
	Objetivo limitado	3A. Enfoque de costo	3B. Enfoque de diferenciación

Fuente: Michael E. Porter (2000, p. 29).

---

---

Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pretenden incluir la búsqueda de las economías de escala, tecnología propia, el acceso preferencial a materias primas entre otros factores. Los productores de costo bajo venden clásicamente un estándar, o un producto sin adornos y colocan un énfasis considerable en la escala de madurez o en las ventajas de costo absolutas de todas las fuentes.

La segunda estrategia genérica es la *diferenciación*. En una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los competidores. Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en su sector industrial perciben como más importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior.

En la tercera estrategia genérica, el enfoque de *costo* explota las diferencias en el comportamiento de costos en algunos segmentos, mientras que el enfoque de diferenciación explota las necesidades especiales de los compradores en ciertos segmentos. Estas diferencias implican que los segmentos están mal servidos por competidores con objetivos muy amplios.

Los riesgos de las estrategias genéricas son los siguientes:

1. *El liderazgo de costos no es sostenido porque:*

Los competidores imitan; la tecnología cambia; otras bases para el liderazgo de costos se erosionan; se pierde la proximidad de la diferenciación; las empresas que se concentran en el costo logran reducir los gastos en los segmentos.

---

---

2. *La diferenciación no se sostiene porque:*

Los competidores imitan; los criterios de diferenciación pierden importancia entre los compradores; se pierde la proximidad de los costos; las empresas que se concentran en la diferenciación alcanzan una diferenciación aún mayor en los segmentos.

3. *Los riesgos del enfoque son porque:*

La estrategia de enfoque se imita; el segmento objetivo (meta) se hace poco atractivo desde el punto de vista estructural; la estructura se erosiona; desaparece la demanda; los competidores de alcance (objetivo) amplio abruman al segmento (sector); se reducen las diferencias del segmento con otros segmentos; aumentan las ventajas de una línea amplia (extensa).

Los nuevos enfocadores (empresas) sub-segmentan el sector industrial.

Porter (1988: 34-38) reconoce la imposibilidad del seguimiento por parte de la empresa de más de una estrategia genérica, es decir, servir simultáneamente a un segmento objetivo y a una amplia gama de segmentos o pretender ser líderes en costo y diferenciación simultáneamente. Aspirar al logro de más de un tipo de ventaja competitiva desemboca, con frecuencia, en no alcanzar ninguna de ellas, situación que el autor denomina "atrapados a la mitad", lo que supondrá un desempeño para la empresa por debajo del promedio.

Durante los años ochenta, y gracias fundamentalmente a las aportaciones realizadas por Porter (1990a; 1988), el desarrollo del análisis estratégico se fundamentó en la relación entre la estrategia de la empresa y el entorno. Según éste, el atractivo de los sectores industriales y los determinantes de una posición competitiva

---

---

relativa dentro del mismo, conforman las piedras angulares de la elección estratégica que a la postre condicionan la obtención de un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa.

A pesar del alto nivel de aceptación que dicho modelo ha disfrutado desde su publicación, algunas cuestiones, surgidas en los últimos años, han puesto en duda la validez del mismo. Entre las mismas cabría destacar:

- Diversos estudios empíricos han mostrado que las características estructurales de las industrias explican tan sólo una parte de las diferencias de los resultados empresariales (Schmalensee, 1985; Cool y Schendel, 1988; Hansen y Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991), al tiempo que han evidenciado una mayor diferencia de rentabilidad entre empresas pertenecientes al mismo sector que entre empresas de sectores distintos. Para resolver esta paradoja se acuñaron conceptos como los "grupos estratégicos" y "barreras a la movilidad" cuya viabilidad práctica, a la postre, ha sido muy limitada (Fernández, 1993).
- Notables estudios surgidos a partir de la pérdida de competitividad de las empresas norteamericanas en el nuevo marco competitivo globalizado frente a las empresas japonesas o alemanas, destacaron los factores internos de las firmas como primera causa explicativa de dicha realidad.

Estas evidencias empíricas han cuestionado el modelo de Porter como explicativo de la cadena de causalidad de la competitividad empresarial, ya que si bien se muestra adecuado para interpretar la diferencias en la rentabilidad media entre industrias y para describir qué hace que una empresa en una determinada industria sea más rentable que otra, presenta notables carencias a la hora de responder a

---

---

---

---

la pregunta de por qué una empresa es más rentable que otra cuando la primera compite en una industria estructuralmente menos atractiva.

Además, la cadena de causalidad propuesta por Porter trata de responder a la pregunta de cuáles son los determinantes de los diferenciales de rentabilidad que se observan entre las empresas en un determinado momento de tiempo (análisis transversal), pero no profundiza en el proceso dinámico del desarrollo y mantenimiento de ventajas competitivas (análisis longitudinal) que originan dichos diferenciales de rentabilidad. El análisis transversal se propone identificar a aquellos determinantes estructurales que explican las diferencias de rentabilidad entre las empresas (la industria es el centro de interés), mientras que el análisis longitudinal busca explicar las causas internas a la empresa que le permiten obtener una ventaja competitiva (la empresa es el objeto del estudio) (López, 1996).

Estas cuestiones han llevado a reconsiderar la importancia de los factores internos de la empresa, más allá de las condiciones del entorno competitivo en que la misma se desenvuelva, como fundamento de la estrategia empresarial y por ende base del éxito competitivo. Este interés refleja insatisfacción con el sistema estático y equilibrado de la organización de economía industrial que ha dominado gran parte del pensamiento con temporáneo sobre estrategias de negocio, revitalizando, tal y como indica Grant (1991), viejas teorías del beneficio y competición asociadas con los escritos de Ricardo (1891), Schumpeter (1934) y Penrose (1959), y resurgiendo las recomendaciones de los pioneros de la dirección estratégica (entonces política de la empresa) (Andrews, 1977; Ansoff, 1976) sobre el papel de las competencias internas de la empresa.

---

---

En consecuencia, señalan Prahalad y Hamel (1990: 82): "a corto plazo, la competitividad de una empresa se deriva de los atributos de precio/rendimiento de los productos actuales". Sin embargo, entienden que dichas cualidades son listones mínimos que sobrepasar para la competencia continua, pero cada vez menos importantes como fuentes de ventajas competitivas. De acuerdo con los autores Prahalad y Hamel (1990: 82), a largo plazo, la competitividad se deriva de la posibilidad de crear, a menor costo y más rápidamente que los competidores, tecnologías, competencias y aptitudes esenciales que engendran productos absolutamente innovadores. De esta forma, "las fuentes reales de ventaja han de encontrarse en la capacidad de la dirección para consolidar las tecnologías y capacidades de producción de toda la empresa para generar unas competencias profesionales que faculten a cada una de las unidades empresariales para adaptarse rápidamente a las nuevas oportunidades generadas por los cambios".

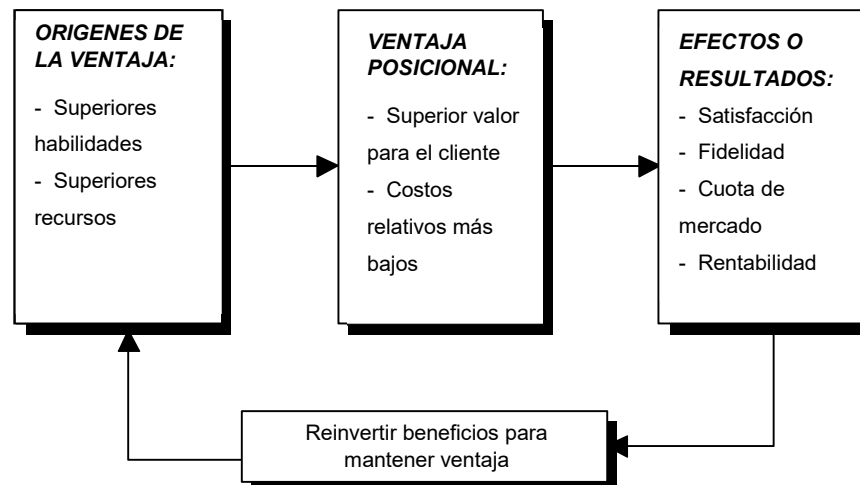
Así pues, esta visión novedosa de la competitividad empresarial enriquece a la versión del análisis estratégico fundamentada en el análisis sectorial, reivindicando el papel de los recursos y capacidades internos como orígenes del beneficio de la empresa e inspiradores de la dirección básica para la estrategia de la misma. Dicho razonamiento destaca la importancia que tiene el análisis de factores internos de la empresa sobre los mercados actuales si se quiere explicar las fuentes de las ventajas competitivas en el largo plazo. Según Day y Wensley (1988) una visión completa del término "ventaja competitiva" debe ir más allá de la acepción enfocada únicamente desde las consecuencias tangibles (superioridad en el mercado basada en ofrecer un mayor valor para el cliente o unos costos relativos más bajos), debiendo tener en

---

---

cuenta las bases u orígenes de dicha ventaja (ventajas diferenciales) que residen en una superior habilidad de la empresa o en unos superiores recursos, como lo muestra la figura No. 22.

Figura No. 22. Elementos de la Ventaja Competitiva



Fuente: Adaptado de Day y Wensley (1988: 3).

Para el autor Grant (1991), los recursos son los inputs en los procesos de producción (son las unidades básicas de análisis). Los recursos individuales de la empresa incluyen elementos de equipo de capital (activos), habilidades de los trabajadores individuales, patentes, marcas, recursos financieros, etc. Pero por ellos mismos ningún recurso es productivo. La actividad productiva requiere la cooperación y coordinación de equipos de recursos. Una capacidad es una habilidad para que un grupo de recursos realice alguna tarea o actividad. Mientras los recursos son el origen de la habilidad de las firmas, las capacidades son el principal origen de sus ventajas competitivas (Grant, 1991: 118-119).

Menguzzato y Renau (1991: 86) entienden que la identificación de las ventajas competitivas requiere ir más allá de la tipología (ventaja en costos o diferenciación) propuesta por Porter. Estos autores definen el término "ventaja competitiva" como "las

características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y/o reforzar una posición ventajosa frente a sus competidores". "Este potencial privilegiado de la empresa puede resultar de la posesión de algún/os recurso/s o competencias clave/s como, por ejemplo, el acceso a una materia prima, unos equipos tecnológicamente perfeccionados, una patente, un personal especializado, una cultura especialmente motivadora, ...".

Ojeda (2007) en su estudio de investigación, presenta diversas fuentes de ventaja competitiva más comunes que representan a nivel empresa, los elementos básicos sobre los cuales las estrategias se formulan, siendo éstas las siguientes:

Tabla No. 6. Fuentes de Ventajas Competitivas

Fuente	Descripción
Actividades o competencias medulares	Facilitan el ingreso a varios tipos de mercado al contribuir significativamente al valor agregado percibido y que es difícil de imitar por los competidores
Factores o características del empresario	Los enfoques cognitivos del empresario pueden poseer fortalezas y debilidades de acuerdo a ciertos entornos competitivos, por lo tanto, pueden ser una fuente de ventaja competitiva. El perfil del empresario también puede ser valioso en el impulso que se dé a las estrategias, en tanto que su actitud y comportamiento pueden ser beneficiosos para aprovechar las ventajas y oportunidades, así como para ayudar a la empresa a adaptarse.
Factores presentes en la empresa o en la región	Estos factores se clasifican en factores básicos, como son los recursos naturales, el clima, la locación, la cultura, la mano de obra calificada y no calificada, el capital disponible, el conocimiento y la infraestructura. Los factores superiores incluyen a la moderna infraestructura de comunicación digital de datos, los recursos humanos con altos niveles de preparación académica, la existencia de instituciones de investigación, entre otros.
Flexibilidad y agilidad (pronta respuesta a las necesidades del cliente)	Estas dos características resultan de la implementación de estrategias de operaciones como la producción ligera, la subcontratación y otras, que ayudan a producir un flujo continuo, eliminando tareas y recursos innecesarios.
Localización geográfica	Constituye parte del entorno que las empresas enfrentan. Este entorno está hasta cierto punto influido por la historia del hogar, los costos, la demanda, las fuentes de educación y capacitación de la población, entre muchas otras. Además, el entorno puede implicar ventajas como el aprovechamiento de conocimiento desarrollado localmente, costos bajos, etc. La localización geográfica ha sido un factor que en muchos casos estimula la descentralización de las actividades, favoreciendo prácticas como la subcontratación, asociaciones, el crecimiento horizontal de las empresas, entre otras; abriendo oportunidades para las PYME.



Propiedad de fuentes especiales de materias primas	Las fuentes de suministro constituyen una fuente de apoyo para la empresa y la relación de éstas puede desarrollarse al grado de establecer contratos de exclusividad a largo plazo con los proveedores.
Productividad	Busca maximización de los recursos al concentrarlos en las actividades medulares de la empresa.
Reputación	Cuando ésta es positiva puede facilitar el acceso a ciertos recursos y aprovechar en beneficio de la empresa las asimetrías en la información
Innovación	Produce nuevas y más efectivas formas de mejorar la capacidad y operaciones de la empresa. También puede <i>“crear un cambio en el potencial económico o social de la empresa y que busca un propósito particular”</i> (Drucker, 1998: 149). La innovación puede resultar de los cambios ocurridos por la introducción de nuevas tecnologías, la atención de nuevas necesidades de los clientes, nuevos segmentos en la industria, cambios en los costos o en la disponibilidad de los insumos, cambios en la legislación, etc. Los incentivos más comunes para innovar son la presión, la necesidad o adversidad.
Aprendizaje	Por medio del aprendizaje los determinantes externos del rendimiento de la empresa y los procesos internos de la misma interactúan. La mejoría continua se promueve cuando las empresas interactúan y aprenden de aquéllas que tienen o aplican un enfoque diferente. La comunicación favorece la difusión de las innovaciones que representan un proceso colectivo de aprendizaje, también llamado aprendizaje mediante la interacción.
Redes y relaciones de cooperación	Representan aquellos esfuerzos e inversiones en el establecimiento de relaciones con otros empresarios y en el mantenimiento de las mismas. Son una manera de compartir recursos y conocimiento, explotar estratégicamente las competencias medulares, crear valor y aprender. Las redes y la cooperación deben basarse en la confianza, el compromiso, el interés común, la interdependencia de capacidades y en la intensidad de la relación. La cooperación y las redes son conceptos que han ayudado a explicar la internacionalización de las empresas de menor tamaño.
Cadena global de suministros	Se puede definir como un sistema en el que los materiales y productos fluyen hasta llegar al cliente. incluyendo aquellas organizaciones que participan en el proceso y cuyas operaciones internas se vinculan a una parte del sistema. Mediante la fragmentación de las actividades que realiza la empresa, se pueden identificar los costos, puntos de mejora y fuentes de diferenciación. Así, las PYME pueden aportar mayor valor al cliente. La ventaja competitiva puede surgir de un manejo efectivo de la logística y la proveeduría, pues produce flexibilidad, innovación y mejores plazos de entrega. Estas ventajas se obtienen centrándose en una eficiente administración de la cadena de suministro.
Valores sociales	Contribuyen a un mejor rendimiento inmerso en una forma colectiva de la vida. Los valores se pueden manifestar en la conducta ética de la empresa, en la asunción responsable de los compromisos que tiene ante la sociedad y el trato a los empleados.
Calidad	Abarca muy diversos aspectos como son las características del producto, la confiabilidad, la durabilidad, cumplimiento de estándares y expectativas, la estética, etcétera. La calidad requiere de la implementación de todo un sistema que engloba desde los insumos hasta el servicio posterior a la venta. Estos sistemas promueven la eficiencia, una mejor

	organización de las actividades, personal capacitado y reducciones de costos, tiempo y del desperdicio.
Recursos	Los recursos que representan ventajas tienden a ser específicos de la empresa; se generan paulatinamente a través del tiempo mediante la acumulación de experiencia y el ejercicio de habilidades expertas.
Servicio	El servicio puede convertirse en una ventaja cuando ofrece una experiencia única de eficiencia, satisfacción o superación de expectativas en la atención al cliente.
Instituciones de apoyo	Se dice que las instituciones de apoyo pueden ser una fuente de ventaja competitiva al ser un medio por medio del cual las PYMES tienen acceso a recursos o desarrollan capacidades que carecen. También pueden ayudarles a superar limitaciones.
Valor agregado y satisfacción del cliente	Esto se puede lograr al concentrarse en nichos de mercado en los que se ofrezca un producto o servicio de características altamente valiosas y apreciadas por el cliente, a cambio de las cuales muestra disposición a pagar un precio más elevado.

Fuente: Adaptado de Ojeda (2007: 38).

Con el análisis y aplicación de las distintas fuentes de ventajas competitivas, los resultados alcanzados derivarán precisamente de la obtención de factores económicos y organizacionales considerados dentro de los procesos básicos para el logro tanto de la competitividad como de la competitividad empresarial, que las grandes empresas nacionales, transnacionales y multinacionales requieren para sostenerse o alcanzar los primeros lugares dentro de un entorno de creciente libertad e integración mundial, de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales.

### II.3.3.11 Estrategia Competitiva

Para crear o mantener las ventajas competitivas, se requiere de la determinación de estrategias de carácter competitivo para lograr alcanzar o mantener la competitividad deseada. A pesar de que los primeros estudios de estrategia datan de mediados del siglo XX, sus principios no son nuevos, ya que en los negocios se ha aplicado por

---

---

analogía lo que sucede en la estrategia militar, cuando se definen objetivos y metas, recursos y planes de acción (Andrews, 1977).

El trabajo de *Alfred Chandler* (1962) es considerado como el primer antecedente del uso de la estrategia en el ámbito empresarial. Relacionando la estrategia con la estructura de la empresa (Mintzberg et al, 1998).

Los elementos que intervienen en la estrategia de éxito son la definición del propósito y de los objetivos empresariales, el conocimiento profundo del entorno competitivo y la valoración objetiva de recursos, proceso que puede ser también implementado a nivel personal (Grant, 2006, citado en Cardona, 2011: 115)

Como lo señala Bateman (2004: 34), la estrategia es “un patrón de acciones y asignaciones de recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización”. Donde la estrategia que implante una empresa es un intento de equiparar sus habilidades y recursos con oportunidades que se encuentran en el ambiente.

El estudio de la estrategia se ha desarrollado bajo dos grandes perspectivas, la proveniente del entorno competitivo cuyo análisis y estrategias se han derivado del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980) y de los factores claves de éxito; en segundo lugar, la que corresponde a la organización misma y a los recursos y capacidades en los que se basa el logro de las ventajas competitivas, sostenibles a largo plazo, conocida como la teoría de la visión de la empresa basada en recursos ó Resource Based View-RBV. En cuanto al término de estrategia competitiva, Porter (2010: 51) la describió como “las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de un sector industrial determinado”.

---

Para enfrentar a las fuerzas competitivas del entorno, Porter (2010: 51) indica que es necesario considerar tres estrategias competitivas genéricas: liderazgo global en costos, diferenciación y estrategia de enfoque, las cuales fueron analizadas en párrafos anteriores.

Porter (1993) planteó que la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. Consiste en una combinación de fines (objetivos o metas según la entidad nacional donde se encuentre) por los cuales la empresa se está esforzando y los medios (políticas) con las cuales se está buscando llegar a ellos. El autor antes citado propone el “círculo de la estrategia competitiva” como un medio para articular los aspectos clave de la estrategia competitiva. (Ver la siguiente figura):

Figura No 23. Círculo de la Estrategia Competitiva



Fuente: Porter (1993). Estrategia competitiva.

En su interpretación, Porter (1993) señala que en el gráfico anterior están los objetivos de la empresa que forman su definición general de cómo se desea competir

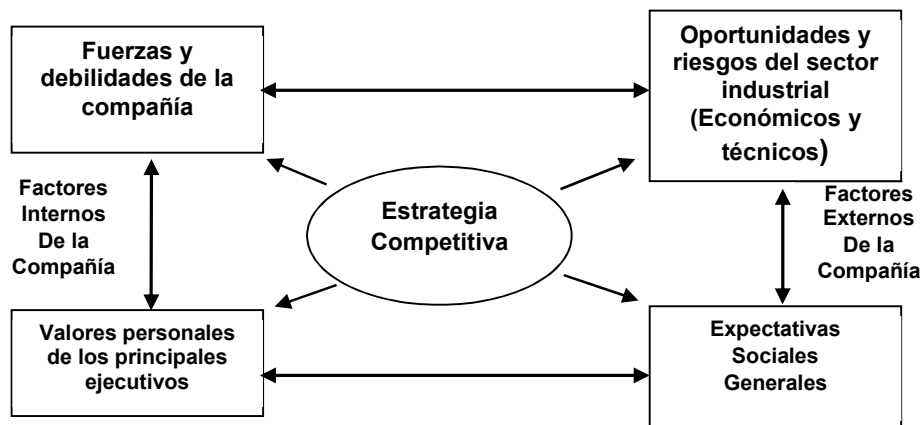
---

---

y sus objetivos específicos económicos y no económicos. Los radios del círculo son las políticas clave de operación con las cuales la empresa busca alcanzar esos objetivos. Bajo cada encabezado en el círculo, un enunciado sucinto de las políticas clave de operación en dicha área funcional debe definirse como consecuencia de las operaciones de la empresa. Dependiendo de la naturaleza del negocio, la dirección puede ser más o menos específica al articular estas políticas clave de operación; una vez que estén especificadas, se puede utilizar el concepto de estrategia para dirigir el comportamiento general de la empresa. Al igual que una rueda, los rayos (políticas) deben radiar del centro y reflejar objetivos conectados entre sí o la rueda no girará.

El autor señala que para formular la estrategia competitiva es necesario examinar los cuatro factores que determinan los límites de lo que la compañía podrá lograr. Estos factores los identifica como factores internos y factores externos de la compañía. En el siguiente gráfico, Porter (1995) los identifica gráficamente de la siguiente manera:

Figura No 24. Contexto Dentro del Cual se Formula la Estrategia Competitiva



Fuente: Porter (2010, p. 13)

---

---

Sus puntos fuertes y débiles representan su perfil de activos y sus debilidades en relación con la competencia como recursos, situación tecnológica, identificación de marca, entre otros. Los valores personales son los motivos y necesidades de los principales ejecutivos y de los otros empleados que se encargan de implementar la estrategia escogida. Los puntos fuertes y débiles, combinados con los valores, determinan los límites internos de la estrategia competitiva que una compañía puede adoptar exitosamente. Los límites externos dependen del sector industrial y del ambiente en general. Las oportunidades y riesgos de la industria definen el ambiente competitivo, con sus correspondientes riesgos y premios potenciales. Las expectativas sociales reflejan el impacto que en la compañía tienen aspectos como la política gubernamental, los problemas sociales, las costumbres cambiantes y muchos otros factores.

Tratando de complementar el sentido de la estrategia competitiva bajo un esquema interdisciplinario (Gusdorf, 1960), es necesario considerar lo que el autor Abd- el-Rahman (1995) expone al indicar que los factores que intervienen en la determinación de la competitividad pueden agruparse en dos categorías.

Las disponibilidades factoriales en capital, mano de obra y tecnología condicionan el medio ambiente sectorial global y se encuentran en el origen de las ventajas y desventajas comparativas nacionales. La presencia de modos de producción, de hábitos de consumo y de aptitudes tecnológicas, determina las normas sectoriales de competitividad y pueden conducir a un país, después de un período más o menos largo, a poseer una superioridad relativa en el ejercicio de tales o cuales actividades.

---

---

Por otro lado, las empresas actúan en su medio ambiente sectorial. Aún dentro de un mismo sector, no tienen todas las mismas proporciones, ni los mismos precios o acceso a los mismos factores de producción. No utilizan la misma tecnología, no se aprovisionan de la misma manera de materias primas y bienes intermedios y no se benefician de igual manera de las mismas facilidades de acceso a los mercados financieros.

El autor Armando (2011) señala que, dentro de los activos de la empresa se da la contribución de los recursos de capital organizacional donde pueden incluirse la estructura organizacional, líneas de autoridad, tipo de comunicación formal, planeación formal e informal, el control, la coordinación de sistemas entre otros elementos. La cultura organizacional se relaciona también con los valores, tradiciones y normas sociales de la organización, y es considerado un recurso intangible clave y fuente fundamental de ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991: 110; Grant, 2006 citado en Armando, 2011: 127).

Para Burns y Stalker (1961: 105), (Harrison 1987 y Rialp 2003, citados en Armando, 2011: 127), la estructura organizacional en la que se apoya la empresa para lograr ventajas competitivas debe ser de carácter orgánico-contingente, es decir, flexible para ofrecer los productos que se ajusten a los requerimientos de los ambientes dinámicos, con estructuras horizontales, altamente participativas, que motiven la creatividad, la innovación continua y el emprendimiento corporativo.

---

---

En cuanto a los recursos y capacidades en los que se basa el logro de las ventajas competitivas, se sustenta en el enfoque procesual y, de manera particular, en la Teoría de los Recursos.

De acuerdo con lo expuesto por Ojeda (2007: 25), la autora señala que las estrategias bajo un enfoque procesual son el resultado de la oportunidad, de la casualidad, la confusión, el conservadurismo y el acuerdo entre individuos, sus objetivos y sus sesgos cognitivos. Tomando en consideración esta perspectiva, la estrategia surge del compromiso político de las personas para continuar con las rutinas establecidas y los procesos de experiencia-aprendizaje de la empresa. Estos últimos contribuyen de manera incremental al funcionamiento de la estrategia como patrón (Whittington, Mintzberg y Rumelt, citados en Ojeda, 2007: 25). Whittington (1993) también establece que las empresas formulan estrategias basadas en sus recursos y capacidades que desarrollan y acumulan a través de un largo proceso que requiere una conciencia interior. El enfoque procesual es menos rígido y planeado al mismo tiempo que ofrece una mayor flexibilidad y estímulo a la adopción de un espíritu emprendedor. Asimismo, este enfoque abre la posibilidad de asumir riesgos e intentar nuevas ideas que favorezcan al aprendizaje de los éxitos y los fracasos. La empresa busca una reconfiguración apropiada de los recursos que se ajustan a las demandas del ambiente; por lo tanto, los recursos de la empresa se desarrollan junto con el entorno (Chaharbaghi y Linch, citados en Ojeda, 2007: 25). En este enfoque es necesario el desarrollo de una cultura que enfatiza la cooperación entre todos los miembros de la empresa y tener la convicción de que el crecimiento de la empresa puede ser moldeado desde su interior. Por esta razón, el enfoque procesual da cabida



---

---

a teorías como la de las competencias centrales (Prahalad y Hamel, 1990: 4) y la teoría de los recursos (Barney, Grant, Peteraf, Collis y Montgomery, citados en Ojeda, 2007: 25).

En cuanto a las competencias centrales, éstas han sido definidas como *“el aprendizaje colectivo en la organización, especialmente cómo coordinar las diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes tecnológicas... [dando por resultado una particular] organización del trabajo y la creación del valor”* (Prahalad y Hamel, citados en Ojeda, 2007: 26). Las competencias medulares permiten el ingreso a varios tipos de mercado al contribuir significativamente al valor agregado percibido que es difícil de imitar por la competencia (Prahalad y Hamel, 1990; Long y Vickers-Koch, 1995). Las competencias medulares no sólo se desarrollan al interior de la empresa sino también se pueden adquirir por medio de licencias o por el aprendizaje derivado de la participación en alianzas con otras empresas. La principal limitación del enfoque de competencias medulares radica en que éstas únicamente hacen referencia a recursos existentes y no a recursos nuevos o que pueden adquirirse (Chaharbaghi y Linch, citados en Ojeda, 2007: 26)

En cuanto a la estrategia basada en recursos, la teoría RBV asume que los recursos son distribuidos en forma no homogénea entre las organizaciones. La heterogeneidad de recursos es una condición empresarial para sostener ventajas competitivas (Barney, 1991; Peteraf, 1993)

Es necesario disponer de recursos distintivos, que sean estratégicos o esenciales, es decir que cumplan los criterios de ser valiosos, escasos y difíciles de

---

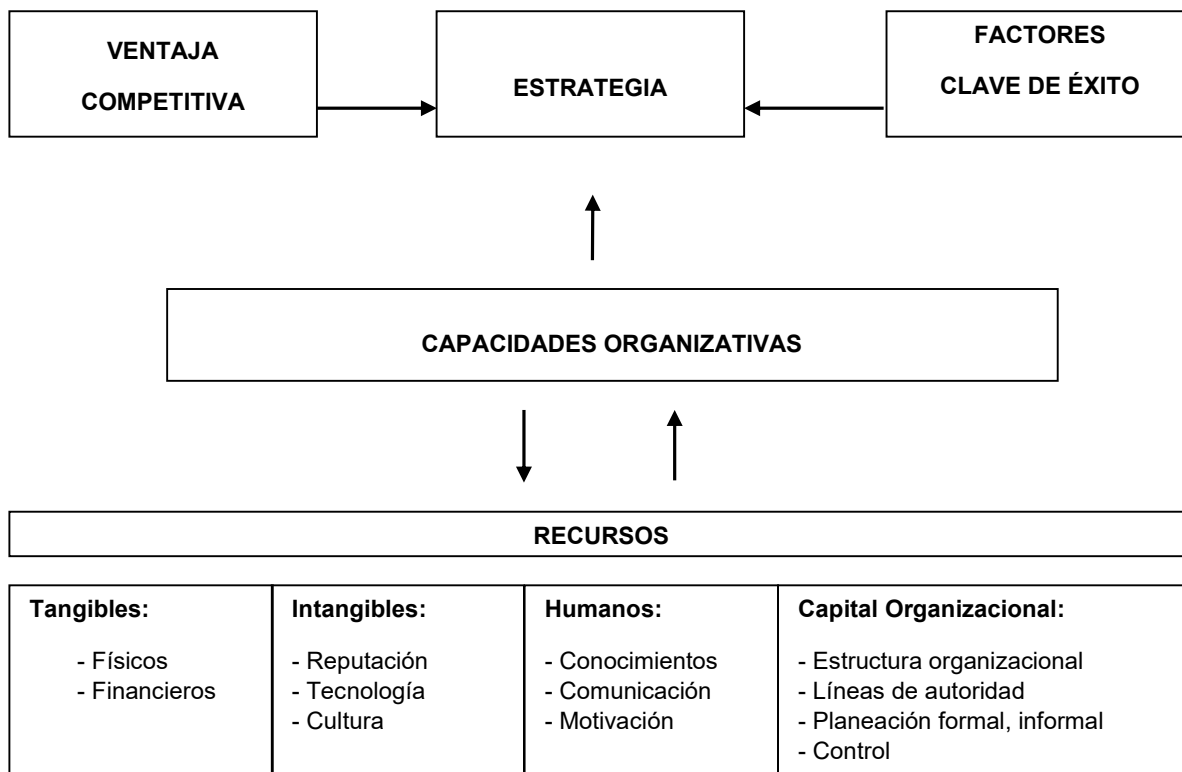
---

imitar o de sustituir, como la reputación de la firma, las patentes y los conocimientos únicos y las tecnologías especializadas, entre otros; con ellos la empresa podrá obtener una ventaja competitiva sostenible y generar el potencial de beneficios. El cumplimiento de dichos criterios dificulta que otras firmas puedan replicar e implementar la estrategia explotando las oportunidades del entorno de la misma forma (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece *et al*, 1997, Grant, 2006).

No es fácil identificar y valorar los recursos y capacidades relevantes, como sucede con los activos intangibles, el recurso humano y las capacidades organizativas; aunque se ha desarrollado bastante la teoría en este sentido, en la práctica no muchas empresas lo logran (Grant, 2006).

Para la empresa, es necesario poseer recursos superiores y lograr de ellos una eficiencia para mejorar la productividad y la competitividad, lo que sucede cuando se usa el mínimo de recursos para un nivel de operación determinado, o se obtiene el máximo de resultados de un nivel dado de recursos. Igualmente, se debe buscar preferentemente la posibilidad de emplear los recursos existentes en usos rentables (Peteraf, 1993; Grant, 2006). En la figura No. 25 se expone la relación que se da entre los recursos, las capacidades y la ventaja competitiva, con relación a las capacidades organizativas sustentadas por los recursos con que cuenta la citada empresa.

Figura No. 25. La Relación entre Recursos, Capacidades y Ventaja Competitiva



Fuente : Grant (2006 : 189)

El autor González Fidalgo (2000: 27), consolida la posición de la teoría de los recursos y capacidades al señalar que la estructura del mercado no determina los resultados, sino que son la conducta y los resultados los que determinan la estructura a lo largo del tiempo.

### II.3.3.12 Capital intelectual

Hasta hace menos de dos décadas, el proceso básico para el logro de la competitividad alcanzada por las grandes firmas transnacionales y multinacionales era un esquema que requería hacer uso de los activos intangibles de una manera básica, que les permitiera atender la expansión de los mercados cada vez más selectivos y

---

---

exigentes como consecuencia de la globalización. Hoy en día, ante un entorno cada vez más competitivo y cambiante, la innovación empresarial ha dejado de ser un elemento de diferenciación para ser considerado como una exigencia para la supervivencia de las grandes corporaciones en el ámbito global. Cabe destacar que los activos intangibles de las empresas, tales como sistemas de información, la lealtad del cliente, la reputación, las marcas, las competencias y el conocimiento, representan una parte cada vez mayor de su valor y se han convertido en el factor más crítico para su competitividad.

Por su importancia, los autores Di Tommaso *et al*, (2002) señalan que actualmente se reconoce que los activos inmateriales contribuyen notablemente al aumento de la competitividad y el valor de las empresas. A la combinación de los activos inmateriales actualmente se les denomina “*capital intelectual*”. Este capital es el que permite obtener el verdadero valor de la organización. Su auge, a pesar de haber sido sobreestimado por años, le permite ser ubicado como el último elemento del proceso básico de competitividad, pero con carácter empresarial, puesto que toda empresa debe cumplir en mayor o menor grado y, de acuerdo con sus circunstancias particulares, con cada uno de los elementos que lo constituyen, si pretende alcanzar o mantenerse en el nivel competitivo deseado

### **Recursos y Capacidades como Factores del Capital Intelectual**

En los últimos años, la dirección estratégica se está apoyando en un enfoque basado en los recursos y capacidades que poseen las empresas, profundizando de este modo

---

---

en el interés que tenía la nueva economía institucional por las características internas de la empresa. Su propósito es el de identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la valoración de recursos y capacidades que posee o a los que puede acceder (Dávila 2004).

La Teoría de Recursos y Capacidades centra su atención en la creación de valor, considerando que las características internas de la empresa son las que generan rendimientos empresariales superiores. Por lo tanto, los recursos y capacidades internos de la empresa son los medios que logran una ventaja competitiva. Esta teoría considera que las empresas más rentables son aquellas que poseen recursos o capacidades internas superiores al resto de sus competidores, y dicha rentabilidad no depende del sector industrial en el que se encuentre la empresa, ni de su mejor posición en el mercado (Cool y Dierickx, 1989; Barney, 1991; Collis y Montgomery, 1995; Grant. 1995).

Entre diversos autores como Penrose (1959), Caves, (1980), Wernelfelt (1984) y Barney (1991), Makadok (2001), De Carolis (2003) y Meritan y Brush (2003) existe un cierto consenso al considerar a los recursos como los elementos que una empresa utiliza en sus procesos empresariales con el fin de elaborar una serie de bienes y servicios. Por lo tanto, se considera como recurso a todos los activos, capacidades, procesos organizativos, conocimientos, etc., controlados por una empresa, que permiten la implantación de estrategias que mejoran su eficiencia y eficacia (Barney, 1991). O sea, cualquier activo que está ligado con un mínimo de permanencia en la empresa (Wernelfelt, 1984).

---

---

Así como ocurre con los recursos, el concepto de capacidad ha sido definido de múltiples formas (Prahalad y Hamel, 1990; Amit y Schoemaker, 1993; Barney y Zajac, 1994; Collis, 1994; Lado y Wilson, 1994 y Teece, Pisano y Shuen, 1997). Estas definiciones pueden resumirse considerando a las capacidades como “*combinaciones de conocimiento tácito, habilidades y recursos que una empresa acumula a lo largo del tiempo*”. En definitiva, las capacidades son fenómenos complejos resultado del proceso de aprendizaje organizativo. Las capacidades son siempre intangibles y están construidas a través de los recursos bien físicos o no físicos. Por lo tanto, las capacidades son el resultado de la interacción de muchos agentes, pero a su vez son independientes de dichos agentes. Se puede considerar a las capacidades como las habilidades colectivas de la organización o como competencias de la empresa (Prahalad y Hamel, 1990).

### **El Conocimiento como Factor del Capital Intelectual**

Para tener una idea más clara sobre el conocimiento, sin que esto sea una definición única, se entiende que es una mezcla de experiencia estructurada, de información contextual, de valores y de visión interna que proporcionan un marco para la evaluación y la incorporación de nuevas experiencias y nueva información. La acumulación de conocimiento en la empresa no es fácil, sino que es la consecución de un proceso arduo, lento y complejo, donde se combinan tanto las medidas explícitas como el mero trabajo diario. A diferencia de los activos físicos, que se deprecian con el uso, los activos fundamentados sobre el conocimiento mejoran con su utilización,

---

---

se van perfeccionando, aumentando de valor a medida que son empleados (Pérez, 1999). Para ello, se requiere tanto de una masa crítica mínima para que puedan acumularse como de un tiempo mínimo para que un nuevo conocimiento aflore y pueda ser asimilado (Diericks y Cool, 1989). Es además un proceso de resultados inciertos, donde la misma secuencia de actividades elegida condiciona el resultado final.

El nuevo entorno explica la creciente importancia de los elementos no visibles, basados en el conocimiento, en la supervivencia y obtención de ventajas competitivas. La relevancia de los intangibles se manifiesta en el aumento progresivo de la diferencia entre el valor real y el valor contable de las empresas. Por tanto, el principal cambio que deben afrontar éstas es la creación de una estrategia para la gestión de su capital intelectual (Pérez, 1999: 1).

Para poder entender el proceso de creación del conocimiento organizacional, es necesario hablar de las clases principales de conocimiento que Eduardo Bueno, (1999: 11) expone para analizar el modelo cognitivo de Nonaka y Takeouchi (1995), y que fue adaptado por él mismo. En concreto, estas clases del conocimiento son:

- a) *Conocimiento captado*: es el saber que procede del exterior de la organización y que es adquirido a través de contratos, tanto perfectos como imperfectos. Este conocimiento es explícito para la empresa.
- b) *Conocimiento creado*: es el saber que se gesta en el interior de la empresa y qué tanto puede concretarse en conocimiento explícito como en tácito para la misma.
- c) *Conocimiento explícito*: es el saber que puede ser transmitido o compartido entre las personas o en el seno de la organización con relativa facilidad.

---

---

d) *Conocimiento tácito*: es el saber que presenta cierta dificultad y complejidad para ser transmitido o comunicado interpersonalmente.

Las posibles combinaciones de estos conocimientos son claras, produciendo determinadas concreciones, tal y como se explica a continuación:

1. La creación de conocimientos explícitos a partir de conocimientos explícitos se percibe a través de determinados “procesos” o “sistemas”.
2. A partir de conocimientos explícitos se puede crear conocimiento tácito o “saber hacer” en la organización, el cual viene recibiendo el nombre de “rutina organizativa”, (Nelson y Winter citados en Bueno, 1999: 12)) o también *conocimiento tácito en las personas*, el cual es definido como “capacidad”. En suma, este tipo de conocimiento implica internalizar determinadas “pautas o patrones de actuación” y llevar a cabo unos procesos de aprendizaje específicos. (Levitt y March, citados en Bueno, 1999: 12).
3. Si estos conocimientos tácitos se transforman en conocimiento explícito, es decir se exteriorizan, estaremos hablando de conceptos tales como la “estrategia empresarial”.
4. Por último, si el conocimiento tácito genera nuevo conocimiento tácito se habrá logrado, como indican Nonaka y Takeouchi, citados en Bueno, 1999: 12) “socializar y compartir entre todos los miembros de la organización unos valores y unas actitudes determinadas”, cuestiones que les harán diferentes y les facilitarán mejorar su competitividad.

## **El Capital Intelectual**



Desde que el término “*capital intelectual*” empezó a surgir con fuerza, a principios de la pasada década de los noventa en Estados Unidos y Suecia, ha evolucionado en un intento de medir el valor de los intangibles de las empresas. Dentro de su origen se incluyen a los consultores y dirigentes empresariales (Brooking, 1996; Edvinsson y Sullivan, 1996; Saint-Onge, 1996). El mundo empresarial, consciente de que los elementos intangibles (los activos de mercado, los procesos de negocio, la cultura, etc.) son en buena medida los que marcan las diferencias en la competitividad, reclaman herramientas que permitan la gestión de dichos activos. Aunque el término capital intelectual fue publicado por primera vez por John Kenneth Galbraith en 1960, quien lo consideraba no sólo desde un punto de vista estático como puro intelecto, sino desde el punto de vista dinámico como acción intelectual, es importante conocer su evolución hasta años recientes:

Tabla No. 7. Evolución del Capital Intelectual

<b>Período</b>	<b>Progreso</b>
A principios de 1980	Nociones generales del valor intangible.
A mitad de 1980	La edad de “la información” toma la iniciativa y el espacio entre el valor contable y el mercado se amplía notablemente para muchas compañías.
A finales de 1980	Primeros intentos realizados por especialistas para construir las bases para medir el capital intelectual (Sveiby, 1988).
A principios de 1990	Iniciativas sistemáticas para medir e informar del capital intelectual al exterior (e. g. Celemi y Skandia; SCSi, 1995). En 1990 Skandia AFS designa como “director de capital intelectual” a Leif Edvinsson. Esta es la primera vez que el papel de manejar el capital intelectual es elevado a una posición formal, con un aire de legitimidad corporativa. Kaplan y Norton introducen el concepto de cuadro de mando integral (1992). El cuadro de mando evolucionado alrededor de la premisa de “lo que usted mide es lo que usted obtiene”.
	Nonaka y Takeuchi (1995) presentan su trabajo sumamente influyente en “La compañía creadora de conocimiento”. Aunque el libro concentrado en el conocimiento, la distinción entre el conocimiento y el capital intelectual es suficientemente fina como para hacer que sea un libro relevante en los focos puros del capital intelectual. La

A mitad de 1990	herramienta de simulación, Tango, creada por Celemi, se lanza en 1994. Tango es el primer producto extensamente habilitado para la educación ejecutiva en la importancia de los intangibles. También en 1994, un suplemento del informe anual de Skandia se realiza enfocado a la presentación de una evaluación de los stocks de la compañía en capital intelectual. “Visualizando el capital intelectual” genera el interés de otras compañías que procuraran seguir el ejemplo de Skandia Edvinsson, L (1997). Celemi en (1995), usa una “revisión del conocimiento” para ofrecer una evaluación detallada del estado del capital intelectual.
A finales de 1990	El capital intelectual llega a ser un tema popular, con investigadores y conferencias académicas, artículos de trabajo, y otras publicaciones encuentran una audiencia notable. Un número creciente de proyectos a gran escala (p.e. el proyecto de MERITUM; danés; Stockholm) comienzan, con el objetivo de introducir mayor rigor académico en la investigación del capital intelectual, a estandarizar conceptos y clasificaciones. En 1999, se convoca un simposio internacional en Ámsterdam sobre capital intelectual. En 1999, Harvey y Lusch introducen los pasivos intangibles en el capital intelectual.
A principios del 2000	Caddy (2000) define el capital intelectual <i>como diferencia entre activos y pasivos intangibles</i> . Kaplan y Norton (2004) en su libro “Strategic Maps” proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización.  Andriessen (2004) realiza un estado del arte de los distintos modelos de Capital intelectual. Distintos autores (Konar et al. 2001; Porto 2003; Viedma, 2003; Garcia-Ayuso et al.; 2004) plantean la existencia de los pasivos intangibles en distintos ámbitos de estudio. Arend (2004) estudia los pasivos estratégicos en las empresas.
A finales del 2000	La era de la información coge definitivamente más fuerza y el capital intelectual es investigado y medido no sólo en empresas de los países nórdicos, ni en Europa fundamentalmente; sino también en Cuba, en la rama hotelera específicamente.

Fuente: Rivero *et al.*, (2008: 3)

Por lo tanto, el capital intelectual es el resultado de la aplicación de los postulados de la moderna teoría del conocimiento de la empresa a la gestión de activos intangibles y su potencial para crear valor. El capital intelectual no sólo incluye el conocimiento y las aptitudes sino también las relaciones con los clientes, la motivación de los empleados y otros procesos destinados a potenciar los activos. Actualmente no existe una definición concisa del término. Inicialmente el *capital intelectual* se define como “la suma de los sistemas, las destrezas de los empleados, las tecnologías, el conocimiento de los clientes y proveedores, así como la experiencia

---

---

en el sentido tradicional” (Pérez, 1999: 698). Stewart (1994: 70) lo define como: “*algo que no se puede tocar, pero crea riqueza*”, definición tan vaga que es imposible traducirla en planes y acciones para gestores y empleados. Una definición más completa es la de Prusak (1994), que lo entiende como *el material intelectual que ha sido formalizado, aprehendido y potenciado para producir un bien de mayor valor para la organización*; aunque en este caso, quedaría por determinar qué es el material intelectual. Para Pérez (1999), el capital intelectual es la combinación de activos inmateriales derivados de la formalización, captura e integración del conocimiento que permite a una organización alcanzar una posición ventajosa en el mercado.

Una vez considerada la definición de capital intelectual es necesario, tanto para su análisis estratégico como su gestión empresarial, identificar los diferentes componentes que lo integran, así como los flujos existentes entre ellos. De acuerdo a los modelos: *Intelect e Intellectus* (Arango et al, 2008), se configuró una clasificación de capital intelectual, agrupando en una misma categoría aquellos elementos que poseen caracteres homogéneos, surgiendo así tres categorías: dos dentro de la perspectiva endógena que son el capital humano<sup>34</sup> y el capital estructural<sup>35</sup> (este último incluye al capital organizativo<sup>36</sup> y al capital tecnológico<sup>37</sup>) y, dentro de la perspectiva

---

<sup>34</sup> Por *capital humano* se entiende como el conjunto de talentos, aptitudes, destrezas e ideas que no se encuentran en el control directo de la empresa y que conllevan a la creación de un valor que no pertenece a la empresa en sí sino a integrantes de la misma. El capital humano crece cuando el personal adquiere una mayor cantidad de conocimientos útiles para la organización y ésta aprovecha al máximo dichos conocimientos (Helouani, 2007: 4).

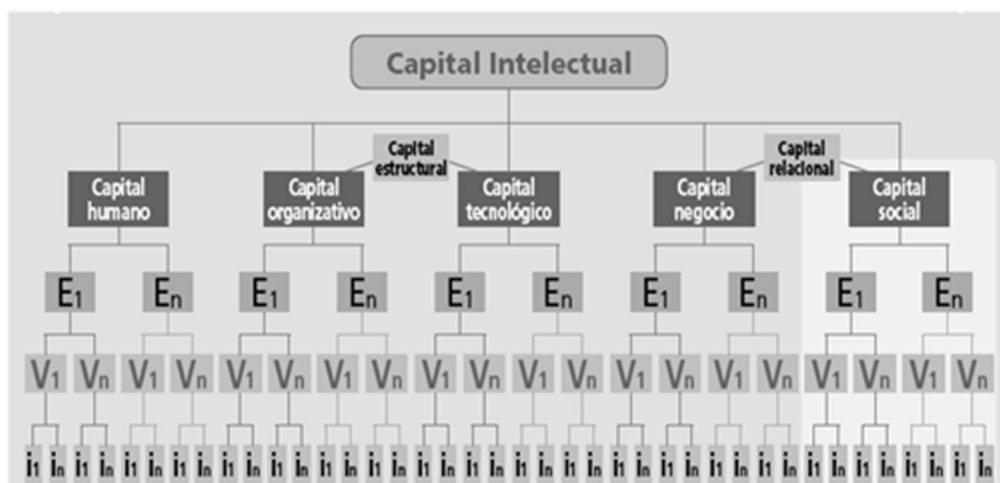
<sup>35</sup> Por *capital estructural* se comprende como la infraestructura que sostiene y es sostenida por el capital humano y que hace posible el funcionamiento de la organización, es decir, es un medio para contener y retener el conocimiento para que pueda pasar a ser propiedad de la empresa (Helouani, 2007: 5).

<sup>36</sup> Por *capital organizativo* se entiende como la constitución y análisis de cuatro elementos básicos: cultura, estructura, aprendizaje organizativo y procesos (hacia clientes internos, clientes externos y proveedores (CIC, 2012: 19).

<sup>37</sup> Por *capital tecnológico* se comprende como el esfuerzo en I+D, dotación tecnológica, propiedad intelectual e industrial y vigilancia tecnológica, proveedores (CIC, 2012: 22).

exógena, al capital relacional<sup>38</sup> del cual se desprende el capital negocio<sup>39</sup> y el capital social<sup>40</sup>. Por último, se incluye el capital de emprendimiento e innovación<sup>41</sup> como una novedad a considerar dentro del propio modelo. Al respecto, ver figura No 26.

Figura No 26. Modelo Intellectus del Capital Intelectual



Fuente: CIC (2012: 9).

De acuerdo al modelo, con el nuevo componente integrado que es el *capital de emprendimiento e innovación*, se genera el efecto multiplicador a través de los distintos aceleradores del capital intelectual como son: la cultura innovadora (valores y actitudes de innovación); innovación de gestión; innovación internacional; Innovación tecnológica del producto; innovación tecnológica del proceso; innovación del modelo del negocio; innovación social; responsabilidad social corporativa; gasto de

<sup>38</sup> Por *capital relacional* se concibe como los conocimientos vinculados a las relaciones externas de la empresa, constituidas estas por capital negocio y capital social (Alarcón, 2012: 61; Tommaso *et al*, 2002: 10; proveedores (CIC, 2012: 25).

<sup>39</sup> Por *capital negocio* se comprende como todo conocimiento relacionado con los clientes externos de la organización: relaciones con los proveedores; relaciones con accionistas, instituciones e inversores; relaciones con aliados; relaciones con los competidores; relaciones con instituciones de promoción y mejora de calidad y relaciones con los empleados (CIC, 2012: 25).

<sup>40</sup> Por *capital social* se entiende como el conocimiento relacionado con todo agente social que interactúa con la organización como son empresas, organismos públicos, instituciones educativas y en defensa del medio ambiente, medios de comunicación o cualquier otro sistema social del entorno (Alarcón, 2012: 61; CIC, 2012: 28).

<sup>41</sup> Por *capital de emprendimiento e innovación* se comprende como el conocimiento relacionado con los resultados de innovación, el esfuerzo en la innovación, y la actitud y capacidad de emprendimiento (CIC, 2012: 31).

---

---

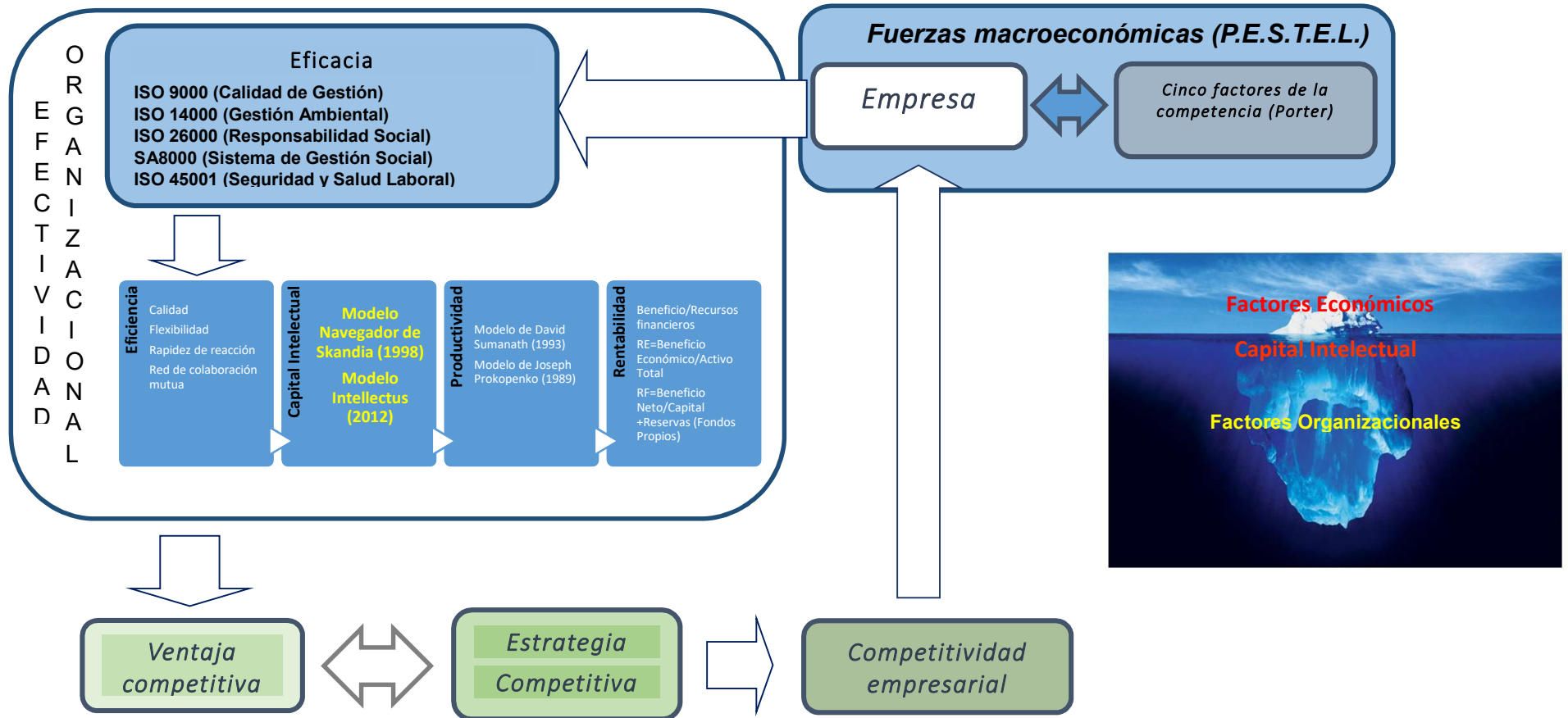
innovación; personal en innovación; proyectos en innovación; actitud de emprendimiento; creatividad; capital de emprendimiento, entre otros.

Con la sustitución de innovación por Capital Intelectual en el proceso para el logro de la competitividad empresarial (ver Figura No 27), se ajusta el número de elementos necesarios para obtener una definición más completa, de lo que se requiere para alcanzar el nivel de competitividad, requerido para las grandes empresas nacionales e internacionales que procuran mantenerse entre los primeros niveles del comercio internacional. Así mismo, este proceso intenta exponer los elementos por los cuales, las empresas de este nuevo entorno cambiante y competitivo no tienen más remedio que hacer uso no sólo de los elementos antes mencionados en el proceso básico de competitividad, sino de una inteligente estrategia de gestión de sus activos intangibles con el propósito de maximizar la sinergia de sus recursos y mantener o alcanzar los primeros lugares de competitividad empresarial.

Sólo basta reproducir lo que, en su momento, Laurence Prusak, director de Knowledge Management en I.B.M. señaló: *“La fuente principal de ventajas competitivas de una empresa reside fundamentalmente en sus conocimientos, o más concretamente en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad de aprender cosas nuevas”*.

En el caso particular de este estudio, cabe determinar si el modelo de competitividad empresarial del tercer milenio puede ser aplicado en la microempresa en general, y si sus parámetros pueden ser asimilados por la microempresa comercial chetumaleña o, en su caso, proceder a definir el sentido de competitividad que se adecúe a las características particulares de estos micronegocios.

Figura No 27. Proceso Básico de Competitividad Empresarial en el Tercer Milenio



RE= Rentabilidad Económica; RF= Rentabilidad Financiera.

Fuente: Elaboración propia.

---

### **II.3.3.13 Análisis de la Pertinencia Microempresarial en la Aplicación del MCE, Después del Tercer Milenio**

El sector empresarial ha reaccionado de diferentes formas ante las necesidades de sobrevivir, mantenerse o mejorar las posiciones competitivas en sus mercados. Para ello, requieren de hacer mejor uso de su infraestructura, de sus recursos disponibles y bajo las condiciones apropiadas con el propósito de obtener, mantener o mejorar las condiciones exigidas para ello. Analizando comparativamente el modelo de competitividad empresarial, éste es aplicado preferentemente para grandes empresas, puesto que, por el sentido de competitividad de la microempresa, se torna difícil que esta última cumpla con los requerimientos establecidos para las primeras, por lo siguiente:

1) Ante la variedad de condicionantes que deben cumplir para sostenerse en la primacía competitiva, siendo éstas preferentemente económicas, las grandes empresas tienen todos los recursos y estrategias necesarias para poder cubrir cada uno de los elementos considerados en el modelo de competitividad empresarial. No así las microempresas, ya que, al verse muy limitadas en su capacidad económica, organizacional, tecnológica y administrativa, recurren preferentemente al sentido de la innovación adaptativa, a la cohesión y a la membresía para sobrevivir, obteniendo cierto nivel de rentabilidad y, así, alcanzar una mejora de calidad de vida.

2) Ya en el MCE del tercer milenio, a pesar de considerar ciertos puntos orientados hacia el factor humano dentro del capital intelectual, los sistemas empresariales no han trabajado con la idea de lo organizacional sino como empresa al pretender mantener o

---

---

alcanzar una mejor posición económica. Por lo complejo de su sistema organizacional, las empresas transnacionales siguen siendo preponderantemente económicas, donde la tecnología como la robótica, la mecatrónica, la nanotecnología, entre otras, cada vez más van siendo involucradas en los sistemas productivos de estas grandes firmas, reflejándose en una mayor eficiencia, productividad y rentabilidad. Situación que no se da en la microempresa por no contar con los recursos necesarios para poder adquirir y aprovechar la tecnología necesaria que le permita mejorar sus condiciones de supervivencia.

3) Dentro del MCE del tercer milenio, Las empresas involucradas en su cumplimiento, pretenden conciliar en mayor grado, su interés por el factor humano que colabora en ellas, al cumplir con un mayor número de certificaciones que garanticen las condiciones óptimas en el trabajo bajo un clima y comportamiento laboral apropiados, pero, sin dejar de ser empresas. En el caso de las MIPYMES y en particular, la microempresa, las condiciones son diferentes, puesto que la interacción – e influencia mutua – entre la diversidad de ambientes institucionales de formas estructurales, de formas tecnológicas, de procesos, de individuos, de objetivos, de intereses, de identidades, de roles, de comportamientos, de relaciones de poder, de estrategias, de contradicciones, de marcos institucionales, de valores, de prácticas, de reglas, de marcos interpretativos, de mitos, de ritos, de historias, de creencias, de símbolos, de emociones, de sentimientos, de deseos, de pulsiones, de afectos, de discursos, de lógicas de acción, etc., hacen no de la empresa, sino de la organización, un espacio multidimensional y complejo ( De la Rosa *et al*, 2009: 33). Por lo tanto, la microempresa es toda una complejidad en lo organizacional y no como empresa, al verse influenciada por el conflicto del liderazgo



---

---

paterno/materno en el uso del poder, las relaciones familiares involucradas en las relaciones laborales, la ambigüedad en la toma de decisiones, la cultura organizacional completamente influenciada por el estatus familiar, la influencia de los aspectos psicológicos, emotivos y sentimentales de los familiares que contribuyen laboralmente en la microempresa, la preparación académica de los líderes y colaboradores, la inestabilidad laboral en materia de remuneraciones, entre otros puntos, provoca que se le haga muy difícil cumplir por lo menos, con cualquiera de las certificaciones consideradas dentro del MCE, por lo que la microempresa como organización, requiere de una definición y modelo de competitividad, que se apegue preferentemente a lo organizacional para lograr que ésta mantenga su supervivencia con un nivel rentabilidad apropiado y una mejora de calidad de vida.

4) Las grandes empresas canalizan considerables recursos económicos para cumplir con cada una de las etapas del proceso básico de competitividad empresarial, para producir productos y servicios de calidad superior, a costos inferiores que los competidores nacionales e internacionales, situación que es muy difícil para el caso de las microempresas, dado que la mayoría de ellas sólo cuentan escasamente con los recursos necesarios para poder sobrevivir y están sujetas a la compra-venta o producción de los productos o servicios ofertados por los proveedores locales, regionales, nacionales e internacionales, bajo una presión cada vez más intensa por la competencia local, regional, nacional e internacional.

5) El MCE del tercer milenio es la guía para las grandes empresas que están bajo un proceso continuo de cambio y reflexión para mejorar de su posicionamiento competitivo bajo un desarrollo sostenible. En el caso de la microempresa, la pertinencia del modelo

---

---

es mínima, al aplicar la mayor parte de su energía en sobrevivir ante los constantes cambios del macro entorno, de la agresividad cada vez mayor de la competencia, de la sujeción a los intereses de los proveedores y de la mayor exigencia del cliente.

6) Las grandes empresas tienen la suficiente capacidad para la creación e implementación de nuevos conocimientos que les permitan ser más eficaces, y eficientes en sus sistemas, aunque su ejecución plena, se dé en muchas ocasiones, a mediano o largo plazo. Tal situación no se da en la microempresa al verse limitada por todo tipo de recursos que le permitan llevar a cabo la creación y muchas veces, la implementación de nuevos conocimientos.

7) Mediante la aplicación del modelo de competitividad empresarial, las grandes empresas se ven la posibilidad de transitar de una fase de crecimiento de confort, a una fase revolucionaria, dinámica, de cambio e innovación, aunque sea a mediano plazo. Tal situación generalmente no es posible en la microempresa si no cuenta con los instrumentos organizacionales y los recursos financieros, humanos, administrativos, tecnológicos y materiales para hacer un cambio necesario a corto o muy corto plazo.

#### **II.3.3.14 Definición Propuesta de Competitividad Empresarial**

Antes de proceder con lo indicado en el subtítulo, es importante analizar los alcances del modelo de competitividad empresarial (MCE) que se pretende plantear, al exponer los siguientes propósitos:

a) El identificar los elementos o etapas esenciales en las cuales, se han incrementado los requerimientos que la organización formal debe considerar si pretende ubicarse en el

---

---

---

---

nivel competitivo deseado, y así poder enfrentarse a un entorno globalizado cada vez más desafiante, tal es el caso de la de la etapa de eficacia en la que se han incrementado las certificaciones para tratar de cumplimentar con las nuevas exigencias del entorno global. Así mismo, la sustitución de la etapa de la innovación por la del capital intelectual, etapa en la que se plantean mayores exigencias y se contempla la inclusión de factores organizacionales.

b) Así mismo, como todo modelo dinámico, busca proyectar las nuevas tendencias con la aplicación de sus etapas, mediante las cuales, las grandes empresas nacionales, multinacionales y transnacionales están dispuestas a llevarlas a cabo para poderse ubicar o mantenerse en los primeros lugares de competitividad en el ámbito mundial.

c) A su vez, el modelo pretende definir, por su complejo proceso, el tipo de organizaciones que logran ejercerlo en la actualidad, si no en su totalidad, si en la mayoría de los elementos considerados en el mismo, siendo éstas las que frecuentemente hemos mencionado a lo largo de la investigación documental y que se les identifica como empresas nacionales, multinacionales y transnacionales.

d) Igualmente, en las modificaciones actualmente consideradas, se contempla el proceso complejo y oneroso por el cual deben de transitar para mantenerse en el liderato competitivo, alcanzarlo o recuperarlo si es necesario.

e) Por último, se pretende determinar la factibilidad de que las microempresas, en especial de las microempresas comerciales ubicadas en la Ciudad de Chetumal, puedan aplicarlo actualmente en toda su extensión o parcialmente, para sobrevivir y

---

---

considerarlas como empresas competitivas de alto nivel que puedan seguir desarrollándose ante un macroentorno cada vez más agresivo.

Ante tales pretensiones, a continuación, se expone la siguiente definición de competitividad empresarial, al señalar que es: *“el resultado de la percepción del valor humano, del conocimiento, de la información y de la comunicación en la gestión interna de calidad, reflejada tanto en una productividad y rentabilidad constantes, como en la importancia del uso apropiado de ventajas y estrategias competitivas ejercidas ante la competencia y el macro entorno”*.

### **II.3.3.15 Sentido de la Competitividad para la Microempresa**

Dentro de la clasificación del tamaño y tipo de empresa, se sabe que, para la identificación de la microempresa, ésta se basa en variables cuantitativas oficiales, siendo el número de empleados y el valor de las ventas para para el caso México, aunque esta clasificación varía de país en país. Para el presente estudio, el término económico de microempresa toma como referencia a unidades productivas que cuentan con uno a diez empleados y que tienen ingresos anuales no mayores a cuatro millones de pesos.

Dentro de las citadas referencias, se consideró aplicar el estudio a dos de las microempresas comerciales con más de veinte años de antigüedad.

En cuanto al sentido de competitividad para la microempresa comercial que ha sobrevivido durante más de 20 años en el ámbito local, este sentido puede ser diferente al concebido por Porter (1985), puesto que los estudios realizados por el citado autor,

---

---

difieren en dimensiones y circunstancias micro y macroeconómicas diferentes a las de la microempresa latinoamericana en sí, por lo que fue necesario replantearse ese sentido de competitividad orientándolo hacia la supervivencia y la mejora de la calidad de vida que, bajo un sentido de cohesión y membresía, que ha permitido a las dos microempresas comerciales consideradas para la investigación, en sostenerse activamente hasta nuestros días. Ante tales circunstancias, y para fines de estudio, se plantea la siguiente definición de competitividad empresarial orientada hacia la microempresa, como aquella que *se orienta preferentemente hacia la supervivencia, la rentabilidad y, a la mejora de calidad de vida de quienes la integran organizacionalmente, procurando su eficacia y manteniendo su existencia y crecimiento bajo un sentido de cohesión y del uso inherente de la membresía.*

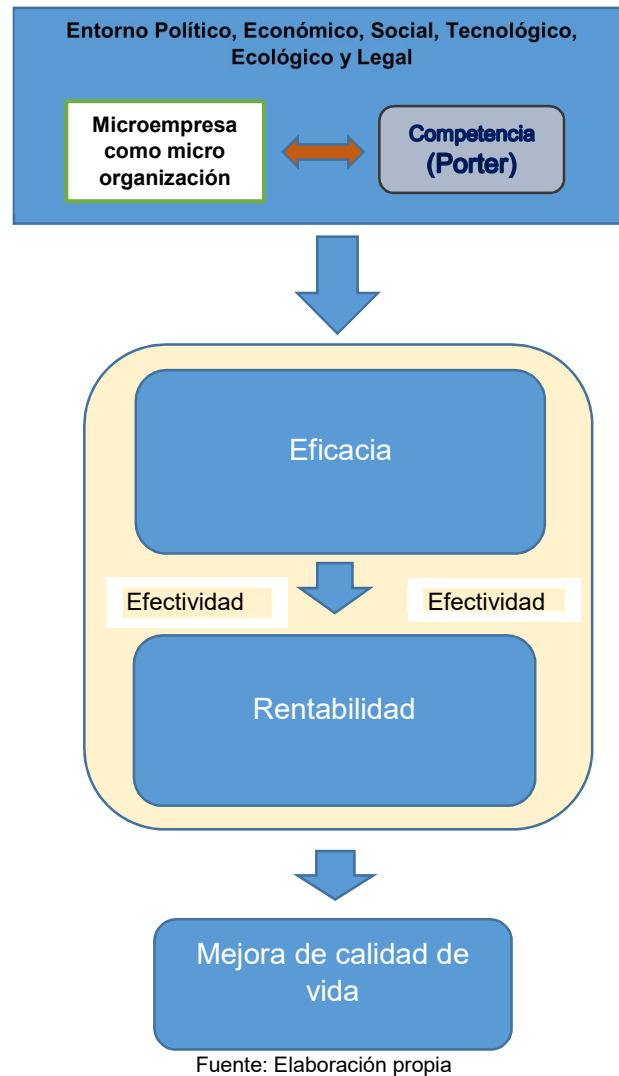
Cáisamo, (2010: 1-6) ratifica lo expresado en la figura No. 28, al señalar que las microempresas tienen en cuenta que lo importante para ellas es mantener la supervivencia, la rentabilidad y, en su caso, el crecimiento organizacional.

Al igual que las grandes empresas, la microempresa debe considerar la influencia del entorno exterior en sus distintas dimensiones, tales como el caso de las fuerzas competitivas de Porter y el modelo P.E.S.T.E.L., que pueden afectarla de una manera más agresiva que a las primeras.

La microempresa como organización, al ser más efectiva o eficaz en sus operaciones, será posible que logre un mayor grado de rentabilidad y, como consecuencia, quienes la constituyen obtendrán una mejora de calidad de vida.

---

Figura No. 28. La Competitividad de la Microempresa y su Análisis como Micro organización



Se entiende por supervivencia a la capacidad estratégica que los dueños de estas microempresas tengan para resolver problemas relativos a su posible desaparición, Tal situación se relaciona con los siguientes factores:

- El estancamiento o diversificación del producto
- El aumento o disminución de la demanda

- 
- 
- Los avances o atrasos tecnológicos
  - La competencia local, regional, nacional, extranjera, visible o lo invisible
  - El endeudamiento, la falta de capital de trabajo, el elevamiento del costo del capital y la falta de objetivos comunes entre los accionistas (en su caso)
  - La falta de discernimiento y obstrucción sistemática de los empleados
  - La exigencia constante para el cumplimiento de las disposiciones fiscales
  - La falta de capacitación de sus integrantes laborales
  - El desconocimiento de los preceptos básicos en materia administrativa, financiera, económica y fiscal.
  - La carencia del uso de la creatividad para la generación o innovación de productos o servicios
  - La dificultad en la delimitación de los intereses individuales y familiares, de los empresariales
  - La problemática existente en la continuidad del negocio familiar por familiares o extraños
  - La carencia de una organización interna formal bien definida

Cáisamo (2010: 2) señala que una mala administración es la primera causante del fracaso empresarial, sobre todo en las pequeñas y medianas empresas, donde el mercado y el posicionamiento del producto son cambiantes y difíciles; en el caso de las microempresas, esta situación se ve acrecentada si se incluyen aquellas características como el contar con un bajo nivel de competitividad frente a organizaciones de mayor tamaño, un reducido nivel de escolaridad y baja calificación técnica, lo cual induce a que los procesos de trabajo sean de bajo contenido tecnológico, entre otros. Si a estas características se le agregan aquellas propias de su naturaleza familiar, en especial las

---

---

asociadas a su intensa afectividad, la posición de estas microempresas se torna muy frágil.

En cuanto a rentabilidad, tal factor es cuestión de supervivencia y el desempeño global de una empresa o negocio no puede medirse únicamente por sus utilidades. La rentabilidad es una comparación de la utilidad con un aporte de fondos y se expresa en forma de porcentaje. En ella se presentan cuatro aspectos indispensables para determinar qué tan rentable es una empresa.

El primero es la rentabilidad sobre las ventas, es decir, la utilidad libre que queda de las ventas netas. Puede mejorarse mediante la implementación de un mejor producto o el aumento de la accesibilidad económica a éste.

El segundo aspecto de la rentabilidad es el económico que corresponde al punto de vista del administrador de la empresa, encargado de los fondos de ésta. Así, la rentabilidad del capital invertido debe ser superior a su costo y se mide por la relación de la utilidad neta y el activo total.

El tercer aspecto es el financiero, que corresponde a un punto de vista de los accionistas donde lo que prevalece es la rentabilidad de capital. Así, se establece la relación entre utilidades netas y fondos propios (patrimonio), con respecto al endeudamiento.

El último de los aspectos es la rentabilidad de un proyecto o producto, que consiste en la relación entre la utilidad (activos) y la inversión, permitiendo así llevar a cabo una idea o empresa de la mejor manera.



---

---

Determinar la rentabilidad de una microempresa es más difícil de lo que parece porque, se puede analizar desde cualquiera de las perspectivas anteriores, según el momento que esté atravesando, o simplemente se sujeta a la supervivencia de la microempresa. Esta observación se refleja tanto en las conclusiones particulares como en las conclusiones generales de la investigación

En cuanto a crecimiento, éste se considera positivo porque valoriza al gerente y a la empresa, genera empleo, aumenta el estatus organizacional, incrementa la rentabilidad y disminuye el riesgo; permite adquirir poder de mercado, la diversificación, mayor inversión desempeño dinámico y ampliación de oportunidades (Cáisamo, 2010: 1-6). Por lo tanto, el crecimiento puede ser absoluto (desarrollo de la empresa en un período determinado) o relativo (cambios en la capacidad de competencia de las empresas). También puede ser interno (reinversión de los recursos de la empresa) o externo (alianzas y acciones fiscales o económicas que complementan el interno).

El crecimiento interno está determinado por el crecimiento de la demanda, es por eso que la microempresa necesita estar diversificándose. Sin embargo, es necesario controlar el crecimiento a la medida de las necesidades y así se evitan problemas. El ideal entonces es el crecimiento sostenible, es decir, el aumento del activo y de las ventas que se puede soportar financieramente. Para ello, la microempresa debe crecer al ritmo de la demanda, de acuerdo con los activos que posee, evitando la tasa constante de endeudamiento y, bajo una apropiada interrelación familia-empresa.

En cuanto al análisis organizacional, se requiere determinar el papel que desempeñan quienes conforman la microempresa, con el propósito de identificar los factores organizacionales que intervienen en su supervivencia, al considerar lo que

---

---

---

---

señala De la Rosa (2004: 147) sobre la noción económica de la empresa al indicar que ésta es demasiado escueta, puesto que oculta y omite la complejidad intrínseca de las empresas, sobre todo si son concebidas como organizaciones. Sólo desde una perspectiva organizacional es que se revela la naturaleza compleja de las empresas.

El autor De la Rosa (2004) plantea un punto muy importante sobre lo organizacional que es expresado de la siguiente manera: “Dado que la gran empresa moderna fue el objeto de estudio privilegiado de la teoría de la organización es imprescindible, por lo menos desde las latitudes latinoamericanas, no orientar el estudio de las MIPYME en función de su relevancia para las grandes organizaciones, sino en términos de la trascendencia que tienen en sí mismas” (:150). Bajo este tenor, el autor antes citado señala que de alguna manera significa que el conocimiento organizacional se ha originado básicamente a partir de la investigación de las grandes organizaciones e indica lo que el autor inglés Clegg señala al respecto: Los estudios de la organización...no han logrado reflejar la complejidad del mundo organizacional fuera del rango limitado de los ejemplos empíricos considerados (De la Rosa, 2004: 150). Por lo tanto, como lo señala el autor De la Rosa, no sólo es importante el conocimiento que se pueda generar acerca de países cuyas organizaciones han sido poco estudiadas, sino que se pueda producir sobre las pequeñas y medianas organizaciones de estos países, incluyendo en ello a las micro organizaciones, puesto que todas ellas representan parte significativa de su realidad y especificidad organizacional.

## **Conclusiones**

---

---

Como se ha visto en su cronología, el concepto de competitividad, desde el punto de vista económico, ha reflejado su relación en los esquemas macro y microeconómico, mediante la exposición de teorías y modelos planteados por diversos autores para que diversas empresas, entre ellas, las empresas multinacionales, aprovechen sus habilidades, recursos, conocimientos y atributos, entre otros, que les permita fortalecer su posición en el mercado global, al aprovechar su capacidad empresarial para reorientar su estructura interna e influenciar en lo posible, a las economías nacionales, regionales y locales en el ejercicio de sus actividades y en el logro de sus metas. Su posición competitiva hoy en día, se ha logrado si bien, ajustándose a los modelos como el de competitividad empresarial, y aplicando otras estrategias como las fusiones, adquisiciones o liquidaciones de la competencia o, mediante el uso extensivo de la tecnología como la mecatrónica y la robótica en sus procesos, para lograr reducir costos sin afectar la calidad de sus productos y servicios ofertados, procurando consolidar una mayor productividad y rentabilidad en sus acciones, y buscando sostenerse en los primeros lugares dentro del mercado globalizador. Tal sentido de competitividad empresarial no es tan factible para las MIPYMES. En especial, de las microempresas, ya que, por sus características particulares, éstas requieren un modelo diferente de competitividad que se adecúe a sus condiciones y posibilidades, destacando la influencia de lo organizacional para que el sentido de competitividad sea pertinente y en donde se enfatizan factores relevantes como la supervivencia, la rentabilidad y la mejora de calidad de vida.

---

---

## CAPÍTULO III

### Marco Metodológico

#### Introducción

Como punto inicial se consideran tres criterios sobre el concepto *investigación*. El autor Monje (2011), señala que *la investigación* es el proceso mediante el cual se genera conocimiento de la realidad con el propósito de explicarla, comprenderla y transformarla de acuerdo con las necesidades materiales y socioculturales del hombre, que cambian constantemente (: 9). A su vez, Hernández *et al*, definen *la investigación* como un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno (Hernández *et al*, 2010:4). En sí, la investigación para el autor Monje, es un proceso creativo que se rige por unas reglas de validez y aceptabilidad compartidas por la comunidad científica y que busca resolver problemas observados y sentidos, produciendo conocimientos nuevos (Monje, 2011: 10). Para la autora Rincón, *la investigación* es un proceso sistemático, organizado y objetivo, cuyo propósito es responder a una pregunta o hipótesis y así aumentar el conocimiento y la información sobre algo desconocido (Rincón, 2012: 129). Por lo tanto, considerando que la investigación es una actividad de búsqueda que se caracteriza por ser reflexiva, sistemática y metódica, que tiene por finalidad obtener conocimientos y solucionar problemas científicos, filosóficos y empíricos-técnicos desarrollados mediante un

---

---

proceso, se puede decir que *la investigación científica* es “la búsqueda intencionada de conocimientos o soluciones a problemas de carácter científico; el método científico indica el camino que se ha de transitar en esa indagación y, las técnicas precisan la manera de recorrerlo” (Rincón, 2012: 132)

El pensamiento, a través de la historia, ha mostrado distintas corrientes, entre las que destacan en este caso, las que están relacionadas con el estructuralismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, el empirismo, y la fenomenología. En la constante búsqueda del conocimiento, estas corrientes se han polarizado en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo de la investigación. Cada uno tiene su propia fundamentación epistemológica, diseños epistemológicos, técnicas e instrumentos acordes con la naturaleza de los objetos de estudio, las situaciones sociales y los cuestionamientos hechos por los investigadores que son, en este caso de estudio, con el fin de explicar, comprender o transformar la realidad social (Castro, 2010: 32; Hernández *et al*, 2010: 4; Monje, 2011: 10)

Ambos enfoques o paradigmas se ajustan a las definiciones previas de investigación y, en términos generales, según Grinnell (1997), los dos por igual, pueden formar parte del mismo estudio y utilizan cuatro fases similares:

- Ambos enfoques logran probar y demostrar el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento, a la vez revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
- Proponen nuevas observaciones para esclarecer, modificar o fundamentar las suposiciones; o incluso generar otras.

- 
- 
- En los dos se da la observación y evaluación de los fenómenos.
  - Se establecen suposiciones como resultado de la observación y evaluación realizadas (en Castro, 2010: 32).

De acuerdo con las características e interés de la investigación, ésta se centra en el abordaje de uno de los dos paradigmas o alternativas metodológicas que es *la cualitativa*, sin que, con ello, se deje de aplicar *la cuantitativa* para reforzar su validez.

Por el tipo de investigación considerada para este caso, fue importante identificar claramente el tipo de paradigma que, durante el proceso investigativo, fue la pauta para direccionar la aproximación hacia el fenómeno de estudio (Guba y Lincoln, en Ramos, 2015: 10). Como sustento de lo anterior, en la investigación científica se está consciente de incurrir y analizar una serie de paradigmas tanto existentes como nuevos, que han surgido y dados a conocer a la ciencia en el estudio o trabajo.

Hassard, señala la existencia de periodos de actividad “normal” y “revolucionaria”, donde el crecimiento de un cuerpo de conocimiento está determinado por revoluciones paradigmáticas, es decir, por paradigmas que reemplazan a otros que han sido desechados (citado en Lara, 2004: 71). Estos cambios discontinuos son radicales e infrecuentes. La mayor parte del tiempo la ciencia avanza en fases normales, guiadas por paradigmas dominantes. Por lo tanto, Pugh *et al*, señalan que la elección del paradigma y la metodología deben estar determinados por los intereses de investigación, por las circunstancias del escenario o de las personas a estudiar y de las limitaciones prácticas que se pueden enfrentar en el desarrollo de la investigación (Pugh *et al*, en Lara, 2004:71-72).

---

---

Según Patton, un paradigma es una visión del mundo, una perspectiva general, un modo de desmenuzar la complejidad del mundo real. Como tales, los paradigmas se hallan profundamente fijados en la socialización de adictos y profesionales, los paradigmas les dicen lo que es importante, legítimo y razonable. Son normativos, señalan al profesional lo que ha de hacer sin necesidad de prolongadas consideraciones existenciales o epistemológicas (Patton, 1978: 203).

En cuanto a la metodología que puede ser aplicada para indagar sobre determinados paradigmas, es necesario considerar el dualismo metodológico (Dilthey, 1966: 53-54; Bunge, 1999: 139; Giddens, *et al*, 2000: 18; Salas, 2005: 52), el cual consiste, básicamente, en la tesis de que la actividad científica se vale de diferentes reglas, según el tipo de fenómeno (objeto) que se quiera estudiar. De hecho, las técnicas de investigación cuantitativa o cualitativa dependen de la posición epistemológica.

Salas (2005: 4), señala que una de las principales formas discursivas en que se introdujo el dualismo metodológico en el análisis científico fue la de postular una división tajante entre lo *nomotético* y lo *ideográfico*. Según este esquema propuesto originalmente por el filósofo neokantiano Windelband y desarrollado por su discípulo Rickert, las ciencias sociales se basan en criterios *universalizadores*, es decir, en *leyes* (de allí el término “nomos”) que son aplicables de manera extensiva a una misma categoría de objetos ónticos; es decir, de fenómenos físicos. Por su parte, las disciplinas sociales e históricas son, fundamentalmente, “ideográficas” en tanto ellas buscan captar lo individual, lo biográfico y, por ende, lo irreplicable en el acontecer humano.

De una manera más coloquial, la metodología *cuantitativa* (nomotética) concibe el objeto de estudio como externo en el intento de lograr la máxima objetividad. Su concepción de la realidad coincide con la perspectiva positivista. Es una investigación normativa, cuyo objetivo está en conseguir leyes generales relativas al grupo. Es una investigación nomotética. Ejemplos: los métodos experimentales, correlaciones, encuestas, etc. Cambell y Stanley (1966), Riecken y Boruch (1974) son firmes defensores de los métodos cuantitativos. La metodología *cualitativa* (ideográfica) es una investigación realizada desde dentro, que supone una preponderancia de lo individual y subjetivo. Su concepción de la realidad social entra dentro de la perspectiva humanística. Ejemplos: la etnografía, investigación ecológica, la investigación naturalista, etc. Weiss & Rein (1972), Parlett y Hamilton (1976) y Guba (1983), figuran entre quienes se agrupan a favor de los métodos cualitativos y para los que la investigación naturalista puede asimilarse a cualquier trabajo etnográfico y posee el mismo modo de evaluación congruente y sensible que cualquier experimento.

Hay diversos autores que, dentro de la discusión sobre los paradigmas cuantitativos y cualitativos, suelen ofrecer una lista de atributos que se supone distinguen las visiones cualitativas y cuantitativas del mundo. Por ejemplo, Rist (1977), ofrece tres atributos, Patton (1978) siete, y Guba (1978) catorce.

Cook y Reichardt (1986), definen los atributos de uno y otro paradigma en la siguiente tabla:

Tabla No. 8. Atributos de los Paradigmas Cualitativo y Cuantitativo

<b>PARADIGMA CUALITATIVO</b>	<b>PARADIGMA CUANTITATIVO</b>
• Empleo de métodos cualitativos	• Empleo de métodos cuantitativos



<ul style="list-style-type: none"> <li>Fenomenologista e interesado en comprender el comportamiento humano desde el propio marco de referencia de quien actúa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Positivismo lógico, busca los hechos o causas de los fenómenos sociales, prestando escasa atención a los estados subjetivos de los individuos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Observación naturalista y sin control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medición penetrante y controlada.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Subjetivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Próximo a los datos; perspectiva “desde dentro”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al margen de los datos; perspectiva “desde fuera”.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundamentado en la realidad, orientado al descubrimiento exploratorio, expansionista, descriptivo e inductivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No fundamentado en la realidad, orientado a la comprobación, confirmatorio, reduccionista, inferencial e hipotético deductivo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientado al proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientado al resultado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Válido: datos “reales”, “ricos”, y “profundos”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiable: datos “sólidos” y repetibles.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No generalizable: estudios de casos aislados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generalizable: estudio de casos múltiples</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Holista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Particularista.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Supone una realidad dinámica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supone una realidad estable.</li> </ul>

Fuente: Cook & Reichardt (1986: 5)

Antes de proceder a presentar la metodología de cada uno de los tipos de investigación cuantitativa y cualitativa, es importante conocer como otros autores como Bogdan y Taylor (1987), Eisner (1998) y, Rossman y Rallis (1998) definen las características de la propia visión cualitativa (tabla No. 9):

Tabla No. 9. Características de la Investigación Cualitativa


(Bogdan y Taylor, 1987)	(Eisner, 1998)	(Rossman y Rallis, 1998)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Es inductiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los estudios cualitativos tienden a estar enfocados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se desarrolla en contextos naturales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Perspectiva holística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El yo (propio investigador) como instrumento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilización de múltiples estrategias interactivas y humanísticas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilidad hacia los posibles efectos debidos a la presencia del investigador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carácter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Focaliza en contextos de forma holística</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprensión de las personas dentro de su propio marco de referencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención a lo concreto, al caso particular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El investigador desarrolla sensibilidad hacia su biografía personal (reflexividad).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Métodos humanistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es creíble gracias a su coherencia,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Naturaleza emergente</li> </ul>

intuición y utilidad instrumental	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los escenarios y personas son dignos de estudio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso basado en un razonamiento sofisticado que es multifacético e interactivo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un arte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentalmente interpretativa</li> </ul>

Fuente: (Bogdan y Taylor (1987), Eisner (1998), Rossman y Rallis (1988), en Folgueiras, 2009: Diap. 3).

Las metodologías de investigación relacionadas con los paradigmas cuantitativos y cualitativos se expondrán de acuerdo con su relación con los enfoques positivista, interpretativo y sociocrítico con los que se ven involucradas, siendo esto de la siguiente manera:

Tabla No. 10. Metodologías de Investigación.

Paradigmas	Finalidad	Metodologías	Técnicas
<b>Cuantitativo (Positivista)</b>	Explicar Predecir Controlar	<i>Cuantitativa:</i> Histórica Descriptiva Correlacional Estudio de caso Experimental, Cuasi-experimental Ex – Post - Facto	<i>Cuantitativas:</i> <i>Instrumentos de medida</i>
<b>Cualitativo (Interpretativo)</b> 	Comprender Interpretar	<i>Cualitativa:</i> I. Fenomenológica I. Etnográfica Estudio de Casos El Método biográfico. Teoría Fundamentada Investigación-Acción Evaluativa	<i>Cualitativas:</i> Entrevista Observación participante. Análisis Documental
<b>(Sociocrítico)</b>	Transformar Cambiar	<i>Sociocrítica</i> <i>Investigación-Acción</i> <i>Participativa</i>	<i>Cualitativas</i> Entrevista Grupos de discusión

Fuente: Adaptación propia a partir de Folgueiras (2009) y Monje (2011)

A manera de reforzamiento del cuadro anterior, como presupuesto epistemológico, la investigación cuantitativa se inspira en el positivismo. Este enfoque investigativo plantea la unidad de la ciencia, es decir, la utilización de una metodología única que es

---

---

la misma de las ciencias exactas y naturales (Bonilla y Rodríguez, 1997: 83). El positivismo rechaza toda proposición cuyo contenido no esté directa o indirectamente en correspondencia con los hechos comprobados, refutando todo juicio de valor. El conocimiento es válido si está basado en la observación sistemática de los hechos sensibles.

La investigación cualitativa por su parte se nutre epistemológicamente de la hermenéutica, la fenomenología y el interaccionismo simbólico. El *pensamiento hermenéutico* parte del supuesto que los actores sociales no son meros objetos de estudio como si fuesen cosas, sino que también significan, hablan, son reflexivos. También pueden ser observados como subjetividades que toman decisiones y tienen capacidad de reflexionar sobre su situación, lo que los configura como seres libres y autónomos ante la simple voluntad de manipulación y de dominación. El pensamiento hermenéutico interpreta, se mueve en significados no en datos, está abierto en forma permanente frente al cerrado positivismo. Se interesa por la necesidad de comprender el significado de los fenómenos y no solamente explicarlos en términos de causalidad. Da prioridad a la comprensión y al sentido, en un procedimiento que tiene en cuenta las intenciones, las motivaciones, las expectativas, las razones, las creencias de los individuos. Se refiere menos a los hechos que a las prácticas (Monje, 2011).

*El paradigma interpretativo*, también llamado paradigma cualitativo, fenomenológico, naturista, humanista o etnográfico, se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social. Este paradigma intenta sustituir las nociones científicas de explicación, predicción y control del paradigma positivista por

---

---

las nociones de comprensión, significado y acción. Desde esta perspectiva se cuestiona que el comportamiento de los sujetos esté gobernado por leyes generales y caracterizado por regularidades subyacentes. El investigador de orientación interpretativa se centra en la descripción y comprensión de lo que es único y particular del sujeto más que en lo generalizable.

*El paradigma sociocrítico surge como respuesta a las tradiciones positivistas e interpretativas y pretenden superar el reduccionismo de la primera y el conservadurismo de la segunda, admitiendo la posibilidad de una ciencia social que no sea ni puramente empírica ni sólo interpretativa.*

El paradigma sociocrítico introduce la ideología de forma explícita del autorreflexión crítico en los procesos del conocimiento. Tiene como finalidad la transformación de la estructura de las relaciones sociales y dar respuesta a determinados problemas generados por éstas.

### **III.1. Tipos y Métodos de Investigación Cualitativa**

#### **La Fenomenología**

En *la fenomenología* se distinguen dos escuelas del pensamiento que implican distintas metodologías: *la eidética o descriptiva* y *la hermenéutica o interpretada* (De la Cuesta, 2006: 3). La fenomenología descriptiva tiene por objetivo describir el significado de una experiencia a partir de la visión de quienes han tenido dicha experiencia. El objetivo de la fenomenología hermenéutica es *comprender una vivencia*. Se entiende que la vivencia

---

---

es en sí misma un proceso interpretativo y que la interpretación ocurre en el contexto donde el investigador es partícipe (Zichi Cohen y Omery, citados en De la Cuesta, 2006: 3); esta presencia del investigador es una de las diferencias más destacadas que tiene con la fenomenología descriptiva.

Según Rodríguez, *et al* (1996: 40), una característica esencial de la investigación fenomenológica, respecto de otras corrientes de investigación cualitativas, es el énfasis sobre lo individual y sobre la experiencia subjetiva: De ahí que se considera que la fenomenología es la investigación sistemática de la subjetividad.

## **La Etnografía**

El autor Monje (2011), sobre etnología, señaló lo siguiente: “El método etnográfico, surgido desde el ámbito del trabajo antropológico, es una forma de investigación naturalista que utiliza el sistema inductivo, esto es, estudia casos específicos con el fin de desarrollar teoría general. El objetivo de este tipo de investigación es descubrir y generar la teoría; no es probar ninguna teoría determinada. Busca comprender una comunidad y su contexto cultural sin partir de presuposiciones o expectativas” (:109).

## **El Estudio de Casos**

El estudio de casos es el examen intensivo y en profundidad de diversos aspectos de un mismo fenómeno o Entidad social. Es decir, es un examen sistemático de un fenómeno específico, como un programa, un evento, una persona, un proceso, una empresa o

---

---

negocio, una institución o un grupo social. Un caso puede seleccionarse por ser intrínsecamente interesante y se estudia para obtener la máxima comprensión del fenómeno. Los estudios de casos se refieren al análisis de una entidad singular, un fenómeno o unidad social y proporcionan una descripción intensiva y holística del mismo. Su propósito fundamental es comprender la particularidad del caso, en el intento de conocer cómo funcionan todas las partes que los componen y las relaciones entre ellas para formar un todo (Monje, 2011: 117).

### **El método Biográfico y la Historia de Vida**

De acuerdo con el autor Ibáñez (2013), Se entiende el método biográfico como la utilización sistemática de documentos que reflejan la vida de una persona, momentos especiales de ella o aspectos que se pretenden destacar. Las experiencias personales suelen reflejar tanto la vida como el contexto histórico social en el que la obra de esa persona cobra sentido (:103).

En el método biográfico se utilizan diferentes fuentes: la biografía, los relatos de viajes, las autobiografías, los diarios, las cartas y las historias de vida. Estas fuentes conforman el género narrativo que es utilizado en las ciencias sociales, por ejemplo, en la sociología y en la antropología como método de investigación.

Un punto importante dentro del método bibliográfico es *la Historia de Vida* puesto que constituye el texto final que llega a las manos del lector. Es el resultado de un proceso de edición en el que la iniciativa y el trabajo corresponden al investigador, pero en el que el sujeto biografiado tiene derechos de coautoría y, por tanto, puede introducir criterios

---

---

en cuanto a estilo y en cuanto a la información que se publica, que el investigador tiene que tener en cuenta y respetar. La edición de una historia de vida, elaborada a partir de relatos biográficos y del uso de documentos personales, supone básicamente: (1) ordenar la información cronológica y temáticamente, (2) recortar las digresiones y reiteraciones, (3) ajustar al estilo oral del informante lo mínimo posible para que sea aceptable por éste, (4) introducir notas a lo largo del texto que contextualicen y/o remitan a otras partes del texto.

### **La Teoría Fundamentada**

La “Grounded Theory” o teoría fundamentada, es una metodología de investigación cualitativa sistemáticamente utilizada en ciencias sociales que hace hincapié en la generación de teoría a partir de los datos en proceso de realización de la investigación. Su denominación hace referencia a que la construcción de teoría está basada en los datos empíricos que la sustentan, siguiendo un procedimiento de análisis inductivo. Es un método de investigación que opera casi en forma inversa a los tradicionales y en un primer momento, puede parecer en contradicción con el método científico, ya que, en el modelo tradicional de investigación, el investigador elige un marco teórico, y sólo entonces se aplica este modelo de fenómeno estudiado.

En resumen, la teoría fundamentada es un método de investigación cualitativo que, mediante ciertos procedimientos interpretativos y de codificación, construye inductivamente una teoría sobre el fenómeno.

---

---

## La Investigación-Acción Participativa (IAP)

La investigación-acción participativa es un método que involucra a los supuestos beneficiarios de la misma en el proceso de producción de conocimientos. Es decir, considera a las personas estudiadas en el papel de investigadores, por lo que este proceso de investigación conlleva intrínsecamente un proceso de aprendizaje.

La IAP, como metodología, hace referencia a procedimientos específicos para llevar a cabo una investigación científica diferente a la investigación tradicional. No es sólo investigación, ni sólo investigación participativa, ni sólo investigación-acción; implica la presencia real, concreta y en interrelación de la investigación, de la acción, y de la participación.

Es *investigación* porque su proceso se orienta hacia el estudio de la realidad o de aspectos determinados de ella, con rigor científico.

Es *acción* porque en la investigación hay acción la cual, no es entendida como el simple actuar, o cualquier tipo de acción, sino como acción que conduce al cambio social estructural.

Es *participativa*, porque la investigación no es sólo realizada por expertos, sino con la participación de la comunidad involucrada en ella. La participación no es una posibilidad que se da a la comunidad en general, sino hacer realidad el derecho de todos a ser sujetos de historia, o sea sujetos de los procesos específicos que cada grupo va llevando adelante. La meta será que la comunidad vaya siendo la autogestora del proceso, apropiándose de él, y teniendo un control operativo, lógico y crítico de él.



---

## **La Investigación-Acción Evaluativa (IAE)**

La investigación en el campo de las ciencias sociales tiene unas características propias que la hacen diferente a la investigación en ciencias naturales. La peculiaridad de los fenómenos que estudia obliga a utilizar diferentes métodos en su evaluación. Por ejemplo, el carácter irrepetible de un fenómeno como es la cultura organizativa impide su investigación en el laboratorio o su duplicación, al estar íntimamente vinculado a contextos determinados en situaciones específicas y en momentos concretos de su desarrollo. Además, en él interactúan multiplicidad de factores, por lo que su control es muy difícil y cuyo aislamiento sólo puede conseguir la distorsión del conocimiento pretendido.

Suchman planteó claramente la diferencia existente entre los objetivos y las facultades investigativas de la evaluación, oponiéndolas a las de la investigación básica o pura, las cuales hacen referencia a una compleja mezcla de distintos valores, propósitos y recursos (Suchman,1967: 28-30). El autor señala que “la investigación evaluativa es un tipo especial de investigación aplicada cuya meta, a diferencia de la investigación básica, no es el descubrimiento del conocimiento. Poniendo principalmente el énfasis en la utilidad, la investigación evaluativa debe proporcionar información para la planificación del programa, su realización y su desarrollo. La investigación evaluativa asume también las particulares características de la investigación aplicada, que permite que las predicciones se conviertan en un resultado de la investigación. Las

recomendaciones que se hacen en los informes evaluativos son, por otra parte, ejemplos de predicción (Suchman, en Correa *et al*, 1996: 31).

Para determinar el tipo de investigación a requerir, fue importante definir el tipo de preguntas para esta clase de estudios de carácter cualitativo, holístico e interpretativo. Este tipo de cuestionamientos tienen su soporte en el “cómo” y el “por qué” de las cosas, ya que son más explicativos y de uso posible en los estudios de caso, historias de vida y, en experimentos como las estrategias de investigación preferidas.

Tabla No.11. Matriz para la elección de un método de investigación social según las características del problema de interés

<b>Método</b>	Forma de la pregunta de investigación	¿Requiere control sobre los acontecimientos?	¿Se concentra en acontecimientos contemporáneos?
<b>Experimento</b>	¿Cómo? ¿Por qué?	Sí	Sí
<b>Encuesta</b>	¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuánto? ¿Cuántos?	No	Sí
<b>Análisis de archivos</b>	¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuánto? ¿Cuántos?	No	Sí/No
<b>Historia</b>	¿Cómo? ¿Por qué?	No	No
<b>Estudio de casos</b>	¿Cómo? ¿Por qué?	No	Sí

Fuente: Yin (1984).

### III.2 La Importancia del Uso de Estudio de Casos Como Propuesta Metodológica para el Análisis de Dos Microempresas Comerciales Chetumaleñas

Una vez que se conocen los atributos de los dos tipos de paradigmas y los tipos de metodologías consideradas para el análisis científico, es importante tomar en cuenta que, con el surgimiento de las ciencias sociales en los siglos XVIII y XIX, se han generado

---

---

tres *dogmas fundamentales* que, según Salas (2005: 52), han influido enormemente en la praxis de la teoría social: *el primero* de estos dogmas expresa que, para el estudio de la sociedad, debe existir un *método* particular mediante el cual los expertos de estas disciplinas lleven a cabo su trabajo; *el segundo* dogma postula que este método especial se diferencia, en aspectos primordiales, del método empleado por los científicos naturales; finalmente, *el tercer* dogma dice que entre el método propio de las ciencias sociales y el de las ciencias naturales existen grandes diferencias que deben ser respetadas para no violentar el objeto de estudio.

Con el interés de estudiar a dos microempresas chetumaleñas comerciales que hasta la fecha, han sobrevivido por más de veinte años, bajo un entorno cada vez más agresivo desde el punto de vista comercial, financiero, fiscal, económico, social entre otros, ha provocado el deseo de proceder a realizar estudios sobre el por qué han sobrevivido por tanto tiempo y cómo es que han logrado mantener su permanencia pese a que cada día, el medio ambiente se ha vuelto muy agresivo para este tipo de microempresas. El interés de ver qué factores de carácter cualitativo han dado pauta para que estas dos microempresas chetumaleñas comerciales se mantengan vigentes por bastante tiempo, ha llamado la atención para que se proceda a analizarlas mediante el uso del estudio de casos.

### **III.2.1 El Uso del Estudio de Casos**

#### **III.2.1.1 Antecedentes**

---

---

En cuanto a su origen, hay quienes relacionan el surgimiento del estudio de caso con la educación, la psicología o la medicina. Una relación más es la que indica que la casuística es básica en la filosofía escolástica medieval, que no es más que la aplicación del caso para darle resolución a problemas morales o religiosos, pero sin entrar en el análisis de la situación social o psicológica previa (López, 1997).

En lo académico, hacia 1914, en la Universidad de Harvard, el caso se empieza a utilizar en el programa de Derecho. El “*Case System*” pretendía que los alumnos del área de Leyes buscaran la solución a una historia concreta y la defendieran. Para 1935, el método cristaliza en su estructura definitiva y se extiende, como metodología docente, a otros campos. Tiempo después, se perfecciona y junto con role-playing y el sociodrama, representan o dramatizan una situación problemática concreta de la vida real. A partir de entonces, como estrategia, el estudio de casos ha sido desarrollado en la formación de profesionales en el campo del derecho, la administración de empresas y organización, medicina, psicología, ciencias políticas, etc. Actualmente, está teniendo una notable aplicación en las ciencias sociales.

En la sociología, Herbert Spencer probablemente fue el primer sociólogo que hizo un uso intensivo de los materiales casuísticos, concentrando una gran cantidad de documentos etnográficos del mundo gracias a sus corresponsales. Dedicó su fortuna a la clasificación y publicación de esos materiales. Desgraciadamente, la inclinación filosófica de su espíritu lo predispuso a clasificar estos casos dentro de las categorías de su sistema sociológico, en lugar de comprobar las hipótesis mediante los casos antes indicados (Young, en Arzaluz, 2005: 110).

---

---

Parece ser que la primera clasificación de material antropológico para investigación sociológica es la de William G. Summer, titulada *Folkways*. No obstante, la introducción moderna del estudio casuístico como método en el campo de la investigación sociológica la realizaron William Thomas y Florian Znaniecki en su obra *The Polish Peasant in Europe and America* (Young, en Arzaluz, 2005: 110).

### III.2.1.2 El Caso

La investigación con enfoque de estudio de caso considera que *el caso* tiene un claro límite físico, social o temporal que confiere entidad. Posee una condición de objeto, más que de proceso. Tiene unos límites y unas partes constituyentes, es un sistema acotado, algo específico. El caso se considera como una totalidad única e integrada, en la que todo acontecimiento depende de esa totalidad, sin que haya que buscar nada afuera. Si el pasado interviene es porque está presente de alguna forma. Todos los comportamientos, todas las conductas son inteligibles, desde este punto de vista (Merriam, Stake, Yin, en Ceballos, 2009: 417).

En la reflexión teórica de Ragin y Becker, sobre las implicaciones de hacer investigación con estudios de caso, el texto reúne ocho diferentes posiciones sobre el tema, las cuales son el punto de partida para emprender una clasificación de dicho tipo de estudio, remarcando los distintos significados en que se interpreta el término caso (en Arzaluz, 2005: 122).

---

---

Como primer punto, Ragin y Becker consideran dos dicotomías clave en la concepción de los casos: a) si son vistos como unidades empíricas o constructos teóricos, y b) si son entendidos como generales o específicos.

La primera dicotomía es común en la discusión de la metodología de las ciencias sociales y se compara con la distinción filosófica entre realismo y nominalismo. Los realistas creen que hay casos más o menos verificables empíricamente; en cambio, los nominalistas opinan que los casos son constructos teóricos que existen antes de servir a los intereses de los investigadores. Los realistas ven los casos como datos o empíricamente descubiertos; los nominalistas los consideran como consecuencias de teorías o convenciones.

La segunda dicotomía concierne a la generalidad de las categorías del caso. Los casos son designaciones específicas (por ejemplo, la “personalidad autoritaria” o la “revolución anticolonial”) desarrolladas en el curso de la investigación (a través de entrevistas a fondo o investigación histórica), o son generales (por ejemplo, individuos, familias, ciudades, empresas) y relativamente externas a la conducta de investigación. Como se observa en la tabla No. 12, En muchas áreas de investigación, las unidades genéricas son convencionalmente tratadas como casos y las categorías del caso no son encontradas o derivadas en el transcurso de la investigación. Existen antes que la investigación y son colectivamente reconocidas como unidades válidas por los científicos sociales (Ragin y Becker, en Arzaluz, 2005: 122).

Tabla No. 12. Modelo de Charles Ragin y Howard Becker

<b>Entendimiento de los casos</b>	<b>Concepciones del caso</b>	
	<b>Específico</b>	<b>General</b>
Como unidades empíricas	Los casos son encontrados	Los casos son objetos
Como construcciones teóricas	Los casos son hechos	Los casos son convenciones

Fuente: Ragin y Becker, en Arzaluz, (2005: 124).

En *los casos son encontrados*, los investigadores los consideran como empíricamente reales y específicos. Deben ser identificados y establecidos como casos en el transcurso de la investigación. Los investigadores que los enfocan de esta manera ven la evaluación de las unidades empíricas de casos como una parte integral del proceso de investigación

En *los casos son objetos*, los investigadores conciben los casos como empíricamente reales, pero no sienten la necesidad de verificar su existencia o establecer sus fronteras empíricas en el curso del proceso de investigación, porque los casos son generales y convencionales.

En *los casos son hechos*, según los investigadores, los casos son constructos teóricos específicos. Ninguna evidencia empírica está dada, ellos gradualmente imponen sobre la evidencia empírica que van formando en el transcurso de la investigación. La interacción entre ideas y evidencia genera un progresivo refinamiento del caso concebido como constructo teórico; al principio de la investigación éste no resulta del todo claro y el caso será discernido. Construir el caso no implica determinar sus límites empíricos, pero sí ser exacto y demostrar su significado teórico.

---

---

En los casos son convenciones, los investigadores consideran los casos como constructos teóricos generales, y estos constructos como resultado del trabajo erudito colectivo y la interacción; como externos a cualquier efecto de investigación particular. Los casos son constructos teóricos generales que estructuran formas de ver la vida social y hacer ciencia social.

### III.2.1.3 El Caso como Sujeto/Objeto de Estudio

El modelo de Robert K. Yin (1984), propone considerar el análisis del caso en cuatro tipos de diseño (Tabla No. 13), siendo estos los siguientes:

a) Caso sencillo, diseño holístico (una unidad de análisis) (TIPO 1). Este es usado cuando:

- Se requiere probar que tan bien está formulada una teoría
- Los casos representan un caso extremo o único
- El caso representativo o típico
- El investigador tiene una oportunidad de observar y analizar un fenómeno inaccesible para una investigación científica
- Se requiere estudiar el mismo caso simple en dos o más puntos diferentes de tiempo;

b) Caso sencillo, diseño “incrustado” (múltiples unidades de análisis) (TIPO 2). Cuando los casos envuelven más de una unidad de análisis. Su aplicación consiste, en



---

---

el caso simple, se le da atención a las sub-unidades que pueden ser seleccionadas a través del análisis (técnicas) cluster;

c) Múltiples casos, diseño holístico (TIPO 3). Son aquellos casos donde se comparan distintos casos simples, o se unen para formar un sólo caso de estudio. Se usan cuando se quiere dar evidencia de los datos presentados por los casos simples, mayores argumentos y, el estudio total es considerado con mayores fortalezas. Su diseño obedece a entender de una manera literal y teórica la repetición de los fenómenos;

d) Múltiples casos, diseño “incrustado” (tipo 4). Los casos múltiples pueden estudiar una sola unidad de análisis o pueden envolver más de una.

Tabla No. 13. Cuatro Tipos de Diseño de Estudios de Caso de Robert K. Yin

Diseño	Diseño de caso sencillo	Diseño de múltiples casos
<b>Holístico</b> (Unidad de análisis Sencilla)	TIPO 1	TIPO 3
<b>Incrustado</b> (Múltiples unidades de Análisis)	TIPO 2	TIPO 4

Fuente: adaptado a partir de Yin, en Arzaluz, (2005: 120).

Para el caso de la investigación realizada, se consideró aplicar el (TIPO 3) por cumplir con las tres circunstancias o razones expuestas por Yin (1984), a saber:

- El caso simple puede representar una contribución significativa al conocimiento y a la construcción de la teoría, e incluso, ayudar a reenfocar las investigaciones futuras en campo entero.
- El caso simple tiene una razón de ser porque representa un caso extremo o único
- El caso simple es revelatorio, porque un investigador tiene la oportunidad para observar y analizar un fenómeno previamente inaccesible a la investigación científica.

---

---

Ante su uso en todas las definiciones anteriores, la palabra *caso* requiere de su propia definición, por lo que se considerará para este estudio la expuestas por John Gerring (2007: 19), quien señala que: “un *caso* es un fenómeno (o unidad) especialmente delimitado, observado en un sólo punto del tiempo o a través de un determinado período de tiempo”. Y Yin (2009: 32) quien lo define desde la posición más constructivista, como “un fenómeno o evento social relativamente unificado y delimitado, que se da en la experiencia histórica concreta y cuyo sentido se construye en función de una teoría o una categoría analítica”. Por lo tanto, un caso es siempre un fenómeno de la vida real (individuos, pequeños grupos, organizaciones, comunidades, naciones, decisiones de un sujeto, etc.), y no una abstracción como sería un tópico, un argumento o incluso una hipótesis.

#### **III.2.1.4 El Estudio de Caso**

Pese al incremento en su uso, la información que hay sobre la utilización del método de estudio de caso en investigación científica y sobre la forma como debe realizarse el análisis inductivo de datos cualitativos es bastante escasa. Además, el método de estudio de caso ha sido muy cuestionado por algunos autores (Stoeker, 1991; Venkatraman & Grant, 1986; Rouse & Daellenbach, 1999; Bower & Wiersema, 1999), quienes consideran que su prestigio es bajo, que no suele considerarse como una buena estrategia para realizar investigación científica, y que el método de estudio de caso presenta problemas de fiabilidad y validez, debido a lo cual en la investigación científica se utilizan básicamente métodos cuantitativos.

---

---

No obstante, el método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información obtenida a través de encuestas (Yin, 1989). Además, en el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Chetty, en Martínez, 2006: 176).

Para Yin (en Martínez, 2006), la cuestión de generalizar a partir del estudio de casos no consiste en una “*generalización estadística*” (desde una muestra o grupo de sujetos hasta un universo), como en las encuestas y en los experimentos, sino que se trata de una “*generalización analítica*” (utilizar el estudio de caso único o múltiple para ilustrar, representar o generalizar una teoría). Así, incluso los resultados del estudio de caso pueden generalizarse a otros que representen condiciones teóricas similares. Los estudios de casos múltiples refuerzan estas generalizaciones analíticas al diseñar evidencia corroborada a partir de dos o más casos (*replicación literal*) o, alternativamente, para cubrir diferentes condiciones teóricas que dieran lugar, aunque por razones predecibles, a resultados opuestos (*replicación teórica*).

Varios autores pretenden darle una definición particular como es el caso de Eisenhardt (1989), quien concibe un estudio de caso contemporáneo como “*una*

---

---

*estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares*”, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría (en Martínez, 2006: 174).

Los autores Goode y Hatt (1976: 415) plantean su definición de la siguiente manera: “[...] el método de estudio de caso no es una técnica particular para conseguir datos (como en la entrevista), sino una manera de organizar éstos con base en alguna unidad escogida, como puede ser la historia de vida del individuo, la historia del grupo o algún proceso social delimitado”.

Para Yin (1994: 13) el estudio de caso es *“una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes”*. El citado autor considera que el método de estudio de caso es apropiado para temas que se consideran prácticamente nuevos, pues en su opinión, la investigación empírica tiene los siguientes rasgos distintivos:

- Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real;
- Las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes;
- Se utilizan múltiples fuentes de datos, y
- Puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos.

McKernan (2001: 201) señala que “el estudio de caso es una técnica de investigación (ideográfica) que es muy célebre en la investigación científica, como lo

---

---

testifica el aumento de su uso en campos tan diversos como la antropología, la educación, el derecho, el trabajo social, la medicina, la psicología y la psiquiatría entre otros”.

El autor McKernan explica que: “el estudio de caso es una recogida formal de datos presentada como una opinión interpretativa de un caso único, e incluye el análisis de los datos recogidos durante el trabajo de campo y redactados en la culminación de un ciclo de acción o la participación de la investigación”.

Para el citado autor, el estudio de caso tiene un principio que puede ser comprensivo-explicativo y está centrado en las ciencias de carácter ideográfico, ya que tiene por objeto el estudio de fenómenos en los que intervienen las personas actuando en grupos organizados como unidades que reflejan los diferentes caminos para la obtención de datos y que tiene gran relevancia la forma en que los datos se utilizan para investigar cuestiones de interés para el desarrollo, a partir de situaciones particulares.

### **III.2.1.5 Características del Estudio de Casos**

La autora Pérez (1994: 18), señala una serie de características referentes a la investigación etnográfica como es el estudio de caso, que permiten tener una idea más clara de su uso en investigaciones de carácter cualitativo, a saber:

- *Es particularista*: Se caracteriza por un enfoque claramente ideográfico, orientado a comprender la realidad singular. El cometido real del estudio de casos es la

---

---

particularización no la generalización. Esta característica le hace especialmente útil para describir y analizar situaciones únicas.

- *Es descriptivo*: Como producto final de un estudio de caso se obtiene una rica descripción de tipo cualitativo. La descripción final implica siempre la consideración del contexto y las variables que definen la situación, estas características dotan al estudio de caso, de la capacidad que ofrece para aplicar los resultados.
- *Es Heurístico*: porque puede descubrirle nuevos significados, ampliar su experiencia o bien confirmar lo que ya sabe, es una estrategia encaminada a la toma de decisiones.
- *Es inductivo*: se basa en el razonamiento inductivo para generar hipótesis y descubrir relaciones y conceptos a partir del sistema minucioso donde tiene lugar el caso. Las observaciones detalladas permiten estudiar múltiples y variados aspectos, examinarlos en relación con los otros y al tiempo, verlos dentro de sus ambientes.
- *Es rico en descripciones, interpretaciones, explicaciones y narraciones*, trabajando más para la comprensión que para la medición, la predicción y el control científico riguroso de los entornos, las personas estudiadas, las acciones y otros aspectos.

### **III.2.1.6 Ventajas y desventajas del Estudio de Casos**

Los estudios de casos, según Mckernan (1999: 98), tienen una serie ventajas y desventajas en su aplicación. Como *ventajas*:

---

---

- Reproduce el mundo fenomenológico de los participantes por medio de la descripción detallada de los acontecimientos. Permiten llegar a una relación estrecha y profunda con los participantes;

- Presenta un relato creíble y preciso del entorno y la acción;

- Utiliza muchos métodos para corroborar y validar los resultados;

- Cuenta una historia en un lenguaje que el profano y el profesional pueden entender;

- Los datos son representativos.

*Como desventajas*, el estudio de caso está expuesto a los siguientes puntos:

- Requiere de una gran precisión; puede ser muy subjetivo; requiere de mucho tiempo y una gran cantidad de información.

- Los resultados están en suspenso hasta que la acción concluye.

- El investigador puede tener supuestos a priori que sesguen las interpretaciones.

- Las personas a las que se apela y los informantes en el campo pueden engañar al investigador.

- No se puede generalizar.

- Naturaleza idiosincrática e interpretativa.

- La base de datos suele proporcionarla el investigador

- Los costos.

- La formación.

De acuerdo con Díaz *et al* (2011: 14), a las funciones de producción del conocimiento, existen tres categorías o tipos principales de estudios de caso – explicativos, descriptivos y de metodología combinada –. Aunque en la realidad a

---

---

menudo se superponen estas categorías, uno de los siguientes enfoques será el predominante:

1. *Los explicativos.* El propósito de los estudios de caso explicativos, tal como su nombre lo indica, es explicar las relaciones entre los componentes de un programa.

a. *Implementación del programa.* Este estudio de caso investiga las operaciones, a menudo en varios terrenos, y con frecuencia, de manera normativa;

b. *Efectos del Programa.* Este estudio de caso examina la causalidad en términos de la lógica de causa-efecto.

2. *Los Descriptivos.* Estos estudios son más focalizados que los casos explicativos. Su propósito es dar cuenta de una situación problemática en términos de una lógica centrada en un análisis primario del sujeto/objeto de estudio.

a. *Ilustrativo.* Este tipo de estudio de caso es de carácter descriptivo y tiene el propósito de añadir realismo y ejemplos de fondo al resto de la información acerca del programa, proyecto, o política.

b. *Exploratorio.* Este es también un estudio de caso descriptivo, pero apunta, antes que, a ilustrar, a generar hipótesis para investigaciones posteriores.

c. *Situación Crítica.* Examina una situación singular de interés único, o sirve como prueba crítica de una aseveración acerca de un programa, proyecto, problema o estrategia de trabajo.

De lo anterior se desprende que el estudio de caso es:

1. Una unidad diacrónica o sincrónica;



---

---

2. Un inter/objeto/sujeto de estudio que tiene que ser explicado desde su particularidad;

3. Su particularidad depende de la integración de múltiples factores en un sistema.

Para Chetty (1996), el método de estudio de caso es una metodología rigurosa que:

a. Es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren;

b. permite estudiar un tema determinado;

c. Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas;

d. Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable;

e. Permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen, y

f. Juega un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado.

¿Por qué entonces el interés de aplicar el estudio de caso en el análisis de estas dos microempresas?

---

---

Porque se considera interesante saber cómo han sobrevivido tantos años y actualmente lo siguen haciendo sin recurrir al uso básico de factores cuantitativos que las demás organizaciones de diferentes dimensiones los aplican frecuentemente.

Con el estudio de casos, se pretende crear información que, en su caso, pueda aportar elementos que permitan incrementar el conocimiento sobre el comportamiento de estos micronegocios exitosos sin que se caiga en la exageración y, sí en el enriquecimiento preponderante de la perspectiva económica y social que se tenga de este tipo de microempresas, a través de la perspectiva organizacional.

Porque con el estudio de casos se verá la ratificación de algo constante en el ámbito de la empresa que es el cambio. Las empresas constantemente se están transformando en respuesta a modificaciones en el entorno, en las preferencias de los consumidores, en las tecnologías, en los cambios macroeconómicos, etc. Para las PyMES esta situación es aún más evidente ya que frecuentemente dichas organizaciones son creadas a partir de innovaciones que permiten aprovechar situaciones específicas de los mercados, muchas de ellas no esperadas, y su supervivencia depende de la capacidad de transformarse rápidamente para mantenerse ajustadas a las preferencias de sus clientes (Fong, 2007: 34).

### **III.2.2 El Estudio de Casos y su Criterio de Validación**

Como se comentó en párrafos anteriores sobre los paradigmas y sus metodologías, principalmente en lo relativo a lo cualitativo, los distintos métodos de investigación social

---

---

---

exponen ventajas y desventajas de acuerdo con el tipo de problema abordado y sus circunstancias. En el caso particular de la presente investigación, la decisión tomada sobre el uso del método de estudio de casos se hizo sabiendo que toda investigación que pretende ser científica lo será toda vez que pruebe empíricamente su validez. Por ello, es muy importante tener en mente el criterio de falsabilidad que deja en claro que todo investigador debe asumir el riesgo de estar en un error demostrable, lo que da por entendido que debe probar la validez de sus teorías. Implica, además, el reconocimiento de la inexistencia de teorías perfectas, así como la necesidad de someter a dichas teorías constantemente a nuevas pruebas, para demostrar la amplitud de su validez en distintos ámbitos. Estas pruebas permiten que se aumente y refine el entendimiento de la realidad y también generan profundos debates, donde el árbitro que establece la calidad de una investigación, y la supremacía de una explicación respecto de las demás, es la comunidad científica (Kuhn, 2006; Kirk y Miller, 1986).

Al hablar de la validez del estudio de caso es entenderla como la cualidad que lo hace creíble y que da testimonio del rigor con que fue realizado. En sí, la validez implica la relevancia del estudio con respecto a sus objetivos, así como la coherencia lógica entre sus componentes.

En términos estrictos, se entiende *validez* como la exactitud de la medición, es decir, el grado en que un instrumento mide lo que se supone debe medir. En cambio, la *confiabilidad* es la consistencia de la medición, es el grado en que un instrumento mide de la misma forma cada vez que es usado en iguales condiciones con los mismos sujetos. A pesar de que estas definiciones provienen tradicionalmente de fines

cuantitativos, dentro del estudio de caso y del método cualitativo en general, estas concepciones no pueden utilizarse tan estrictamente como aquí se han formulado, debido a que en la selección del caso puede existir el problema de sesgo o pérdida de objetividad, ya que la elección es subjetiva y no aleatoria.

Con el propósito de alcanzar un buen nivel de calidad en el proceso de investigación, se tomó en cuenta la propuesta de Yin (1984, 2003) en cuanto a las tácticas por él planteadas para obtener niveles apropiados de validez constructiva, validez interna, validez externa y fiabilidad, puesto que son las principales ventajas consideradas dentro de las investigaciones tanto cualitativas como cuantitativas (ver tabla No. 14).

Tabla No. 14. Pruebas de validez en el estudio de casos

Prueba	Táctica de estudio de caso	Fase de la investigación en que se aplica
<i>Validez de la construcción:</i> Establece las variables que deben ser estudiadas y las medidas operacionales correctas para los conceptos que se eligieron para ser estudiados.	Uso de múltiples fuentes de evidencia (triangulación)	Obtención de datos
	Establecimiento de la cadena de evidencia	Obtención de datos
	Revisión del reporte preliminar del estudio de casos por informantes clave	Composición
<i>Validez interna:</i> Establece las relaciones causales bajo ciertas condiciones y sus variaciones ante otras condiciones, para distinguir relaciones espurias.	Establecimiento de patrones de comportamiento	Análisis de datos
	Construcción de la explicación del fenómeno	Análisis de datos
	Realización del análisis de series de tiempo	Análisis de datos
<i>Validez externa:</i> Establece el dominio en el cual los resultados del estudio pueden ser generalizados.	Uso de la replicación en los estudios.	Diseño de la investigación
<i>Confiabilidad:</i> demuestra en qué medida las operaciones del estudio, como los procedimientos de obtención de datos pueden ser repetidos con los mismos resultados por parte de otros investigadores.	Uso de protocolos de estudio de casos.	Obtención de datos
	Desarrollo de bases de datos de los casos del estudio	Obtención de datos.

Fuente: Yin (1984, 2003).

---

---

Dentro del marco teórico, Stake y Yin (en Tellis, 1997: 8) identificaron al menos seis fuentes de evidencia en los estudios de caso. Sin la necesidad de un orden determinado y, sin límite determinado, se presenta la siguiente lista:

- Documentos
- Documentos de archivo
- Entrevistas
- La observación directa
- La observación participante
- Artefactos físicos

Por el interés de darle la claridad necesaria con que son identificadas estas fuentes, es necesario reproducir lo que Tellis (1997: 9) considera como su significado (Richaud, 2016: 25-26):

[...] *Los documentos* pueden ser cartas, memorandos, agendas, documentos administrativos, artículos de periódicos, o cualquier documento que sea pertinente para la investigación. En aras de la triangulación de las pruebas, los documentos sirven para corroborar la evidencia de otras fuentes. Los documentos también son útiles para hacer inferencias acerca de los eventos. Los documentos pueden conducir a pistas falsas, en manos de los investigadores sin experiencia, que ha sido una crítica de la investigación de estudios de caso. Los documentos son las comunicaciones entre las partes en el estudio, el investigador es un observador vicario; teniendo esto en mente le ayudará a evitar que el investigador haya sido inducido al error por dichos documentos.

*Los documentos de archivo* pueden ser registros de servicio, registros de la organización, listas de nombres, datos de la encuesta, y otros registros. El investigador tiene que tener cuidado en la evaluación de la exactitud de los registros antes de usarlos. Incluso si los registros son cuantitativos, puede ser que todavía no sean precisos.

*Las entrevistas* son una de las fuentes más importantes de información estudio de caso. Hay varias formas de entrevistas que son posibles: De

---

composición abierta, y estructurados o encuesta. En una entrevista de composición abierta, se pide a los encuestados claves a comentar acerca de ciertos eventos. Podrán proponer soluciones o dar una idea de los acontecimientos. También pueden corroborar la evidencia obtenida de otras fuentes. El investigador debe evitar la dependencia de un único informante, y buscar los mismos datos de otras fuentes para verificar su autenticidad.

*La entrevista focalizada* se utiliza en una situación en la que se entrevistó con el demandado por un corto período de tiempo, generalmente respondiendo a las preguntas establecidas. Esta técnica se utiliza a menudo para confirmar los datos obtenidos de otra fuente.

*La entrevista estructurada* es similar a una encuesta, y se utiliza para obtener datos en casos como los estudios de barrio. Las preguntas son detalladas y elaboradas de antemano, tanto como lo son en una encuesta.

*La observación directa* se produce cuando se lleva a cabo una visita de campo durante el estudio de caso. Podría ser tan simple como actividades informales de recolección de datos o protocolos formales para medir y comportamientos récord. Esta técnica es útil para proporcionar información adicional sobre el tema en estudio. La fiabilidad es mayor cuando más de un observador está involucrado en la tarea. Glesne y Peshkin (1992) recomendaron que los investigadores deberían ser lo más discretos en su desempeño.

*La observación participante* hace al investigador un participante activo en los eventos que se estudia. Esto ocurre a menudo en los estudios de barrios o grupos. La técnica ofrece algunas oportunidades inusuales para la recogida de datos, pero podría enfrentar algunos problemas importantes también. El investigador podría alterar el curso de los acontecimientos como parte del grupo, que puede no ser útil para el estudio.

*Artefactos físicos* pueden ser herramientas, instrumentos o alguna otra evidencia física que pueda ser recopilada durante el estudio como parte de una visita de campo. La perspectiva del investigador puede ser ampliada como resultado del descubrimiento.

Para Yin (2003), la validez constructiva implica lograr un conjunto de mediciones operacionales que reflejen el objeto de estudio. Esto se logró mediante:

- *La triangulación de fuentes de evidencias y métodos.* Para los dos estudios de caso se trianguló la información obtenida de: entrevistas a los informantes clave ( En este caso son los dueños de la papelería RAYAS y, Pollería TAVO'S; al administrador de

---

---

TAVO'S y a la empleada sucesora de la Nueva Papelería Rayas, S.A. DE C.V.); de la encuesta aplicada a la competencia que adquiere papelería y artículos varios que sólo La Nueva Papelería Rayas, S.A. DE C.V. vende, así como del trabajo de maquila que la competencia solicita en cuanto a invitaciones y trabajos especiales digitalizados; de la observación directa en los puntos de venta de los negocios investigados; de la observación participativa en los multicitados micro negocios; del análisis de documentos y datos proporcionados por los informantes clave). Por las distintas fuentes consideradas, los hallazgos tienden a ser constantes y más exactos. Tal como lo señala el autor (Yin, 2003), la táctica de triangulación se llevó a cabo en la fase de recolección de datos.

- *Mantenimiento de la cadena de evidencias.* En este punto, se cuenta con las preguntas, las entrevistas grabadas, la encuesta aplicada a la competencia que solicita materiales o servicios a la papelería Rayas de manera particular, de los datos obtenidos de las observaciones tanto directa como participativa; de la relación de la documentación legal o fiscal consultada para constatar el régimen fiscal al que pertenecen. De todo ello, se cuenta con una base de datos donde están resguardados los hallazgos y evidencias que incluyen las circunstancias bajo las cuales, fueron recolectadas.

Con el propósito de asegurar la validez constructiva de la investigación, el borrador del estudio de cada caso fue revisado por los informantes claves de las microempresas comerciales estudiadas a efecto de mejorar y consolidar los resultados del mismo.

Dentro de la validez interna, el autor (Yin, 2003) señala que se da en los estudios de casos explicativos o causales (donde se busca ver si un evento “x” conduce a un evento “y”), aunque no aplica a los estudios exploratorios o descriptivos en los cuales se ubican los dos estudios de caso investigados.

---

---

La validez externa es aquella que se da cuando los hallazgos del estudio sean generalizados más allá del estudio considerado. Los estudios de caso no pueden generalizarse estadísticamente, no son unidades de muestreo, según Yin (2003). El estudio de caso puede llevar a una generalización analítica, generalizar los hallazgos a una teoría. Lo que se puede utilizar para esta generalización analítica es la replicación de una teoría en dos o más casos. Es decir, casos múltiples. La comprobación de la teoría en cada uno de los casos y las conclusiones analíticas que surjan de manera independiente, son más fuertes de las que se den en un sólo caso. Por lo tanto, los dos estudios de caso implicados en la investigación son únicos y, al ser independientes, no requieren de la validez externa para sustentar la opinión interpretativa derivada del análisis de datos recabados durante los trabajos de campo. En las encuestas es al contrario, la muestra se generaliza a un universo mayor.

La confiabilidad significa el grado de probabilidad de que los aspectos operativos del estudio de caso puedan repetirse y lograr los mismos resultados. Para lograr la confiabilidad, se requiere de establecer de manera completa y precisa, todos los procedimientos de recolección de datos y análisis de los hallazgos conforme a lo establecido en el protocolo. Para alcanzar la confiabilidad esperada en los dos estudios de caso, se siguió el protocolo presentado por el autor Yin (en Richaud, 2006: 24) el cual comprende:

- Una perspectiva general del proyecto del estudio (objetivos, rasgos, temas en investigación)



- 
- 
- Procedimientos de campo (credenciales y acceso a los lugares, fuentes de información)
  - Preguntas (preguntas específicas consideradas para ser aplicadas durante la recolección de datos)
  - Una guía para el informe (esquema, formato para la narración).

Con lo anterior, se pretende obtener los mismos resultados si el estudio se desea repetir en un tiempo determinado, procurando que los factores organizacionales identificados como internos y externos, tanto positivos como negativos, tengan la constancia necesaria para su repetición.

Como norma general, el investigador que trabaja en un estudio de caso, deberá intentar captar la realidad tal como la perciben los sujetos que participan en el estudio. No le interesa captar la realidad *que existe* sino la realidad que se *percibe* y que a fin de cuentas es la que existe para los participantes. De acuerdo con Lincoln y Guba “*realidad es un conjunto de construcciones mentales de los seres humanos*” (en Cortés, 1997: 78). En este sentido, la validez de un estudio cualitativo está basada en la adecuada representación de esas construcciones mentales que los participantes en la investigación ofrecen al investigador. Es decir, una reconstrucción – que a su vez es también una construcción – de realidades múltiples. Para los dos estudios de caso, la realidad expresada por los distintos sujetos que en ellos intervienen, se ve reflejada en las entrevistas, cuestionarios, observaciones, observaciones participativas, gráficos e información relativa a documentación utilizada en cada uno de los estudios de caso.

---

---

### III.3 Aspectos Metodológicos

En la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, existe un número determinado de micro empresas que son muy conocidas por la comunidad chetumaleña y que aún hoy siguen operando, hecho que dio pie para estudiar la manera en que algunas micro empresas con veinte años o más, han sobrevivido y sobreviven ante el embate de una competencia cada día más agresiva, sobre todo si se trata de microempresas del giro comercial que tienen que rivalizar contra empresas detallistas de carácter multinacional, nacional o regional, resistiendo a la vez, el embate de una competencia local cada vez más cerca de sus puntos de venta, sujetándose precisamente para el caso de la Pollería TAVO´S, a lo que Mintzberg (en Lozano, 2009: 186) consideró como *entorno de hostilidad extrema* por la competencia extremadamente férrea. Esta situación es similar para la Nueva Papelería RAYAS S. A. de C.V. en cuanto a su actividad preponderante que es la compraventa de papelería y artículos escolares en general; no obstante, por el proceso de transición generacional en el que se encuentra inmerso este micro negocio, se ve involucrado, como lo señala Mintzberg (en Lozano, 2009: 186) dentro de un *entorno dinámico* sobre el cual se desenvuelve actualmente.

Para la definición del método apropiado de estudio de caso, se procuró que los dos objetos de estudio fueran analizados procurando apoyarse en las metodologías consideradas por Yin (2003) y Tellis (1997). Para Yin (2003), el estudio de casos contribuye únicamente al conocimiento de fenómenos individuales, organizacionales, sociales y políticos. El diseño de caso múltiple, en lo particular, se puede adoptar con eventos de la vida real que muestran numerosas fuentes de prueba a través de la réplica

---

---

en lugar de muestreo de la lógica. Reforzando lo anterior, se toma en cuenta lo indicado por Yin (en Zainal, 2007: 2) quien señala que la generalización de los resultados de estudios de casos, a partir de cualquiera de los diseños simples o múltiples, están sustentados en la teoría y no en poblaciones. Tellis (en Zainal, 2007: 2) a su vez, señala que el diseño de un estudio de caso es muy importante, y esto se debe al método de caso que, a través de entrevistas u observaciones diarias, debe ser capaz de demostrar que:

- Es el único método viable para obtener datos implícitos y explícitos de los sujetos;
- Es apropiado a la pregunta de investigación;
- Se sigue el conjunto de procedimientos con aplicación adecuada;
- Las convenciones científicas utilizadas en ciencias sociales se siguen estrictamente;
- Una “cadena de pruebas”, ya sea cuantitativa o cualitativamente, son sistemáticamente grabar y archivar todo cuando las entrevistas y la observación directa por parte del investigador, son las principales fuentes de datos, y
- El estudio de caso está vinculado a un marco teórico.

Como protocolo básico para el estudio de los dos casos, se consideró el recomendado por Yin (1994: 64), quien sugiere que se contemplen los siguientes apartados:

- Descripción general del proyecto (objetivos del proyecto y las cuestiones de estudio de caso)
  - Procedimientos de campo (credenciales y el acceso a los sitios)
- 
-

- 
- Preguntas (preguntas específicas que el investigador debe tener en cuenta durante la recopilación de datos)
  - Guía para el informe (contorno, el formato de la narración)

En cuanto al apartado relacionado con las preguntas, se consideró tomar en cuenta lo señalado por Yin (1994: 20) al identificar sus cinco componentes importantes dentro del diseño de investigación que son:

- Las preguntas de un estudio;
- Sus proposiciones, si las hay;
- Su (s) unidad (es) de análisis
- La lógica de vinculación de los datos a las proposiciones
- Los criterios para la interpretación de los hallazgos

Por ser una investigación orientada hacia dos estudios de casos, se buscó que ésta fuera de carácter exploratorio y descriptivo, y con un propósito indicado. En el siguiente cuadro, se hace un análisis comparativo de las características de la investigación exploratoria, descriptiva y causal:

Tabla No. 15. Descripción de las Características de las Investigaciones Exploratoria, Descriptiva y Causal.

	<b>Investigación exploratoria</b>	<b>Investigación descriptiva</b>	<b>Investigación causal</b>
<b>Flexibilidad en el proceso</b>	Muy flexible	Flexible	Rígida
<b>Enunciado de hipótesis</b>	NO	SI	SI
<b>Objetivo</b>	Explorar el fenómeno	Describir el fenómeno	Encontrar la causa-efecto de un fenómeno

<b>Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuestas al “cómo y por qué” preferencialmente.</li> <li>• Lograr mayor información</li> <li>• Lograr la definición del problema</li> <li>• Enunciar una hipótesis que permita otra investigación (descriptiva o causal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuestas al qué, cómo, cuándo, dónde, quien, etc., del fenómeno (descripción acabada del fenómeno)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer la relación entre variables dependientes e independientes.</li> <li>• Identificar causas del fenómeno efecto.</li> </ul>
-------------------	--	--	--

Fuente: Adaptado de Samir (2012: 07)

Las preguntas consideradas en la investigación estuvieron más expuestas al “como” y “por qué” debido al objetivo que se consideró en el estudio.

### III.3.1 Objetivo del Estudio

El momento por el cual atraviesan las microempresas en su tiempo y espacio es muy trascendental puesto que se avizoran cambios importantes del entorno que les afectarán en su quehacer cotidiano. La gran mayoría de ellas, principalmente en el sector comercio, tendrán que decidir si logran adaptarse o proceden a desaparecer formalmente y dedicarse a la informalidad, o simplemente dejar de operar de manera definitiva. Como lo indica Morín (2002), los fenómenos ambientales provocados o no por el hombre, ponen a prueba cada vez con mayor fuerza el grado y tipo de interrelación de quienes conforman la mixtura organizacional de los microsistemas empresariales.

En la actualidad, hay microempresas comerciales que hasta el momento sobreviven y actualmente están soportando los embates de los diversos fenómenos macroeconómicos provocados recientemente por la Globalización y la naturaleza misma. De las investigaciones preliminares realizadas, hasta el momento se carece de estudios

---

---

que traten del por qué la supervivencia de las micro empresas que tienen más de cuatro o cinco lustros y que aún siguen operando en sus entornos locales sin tener claro el significado de competitividad generalmente aceptado en la administración. Así mismo, se carece de investigaciones que muestren qué factores de carácter cualitativo influyen para mantener tal subsistencia y que les permiten destacar ante las demás organizaciones del entorno sin que de manera directa se haya considerado su desempeño para ello.

Para entender lo anterior, se estimó conveniente hacerse la siguiente pregunta: *¿por qué es importante estudiar la microempresa?* Esto es debido a que no se puede proceder a investigar sobre este tamaño de empresa, si no se le conoce a detalle para identificar de manera clara cada uno de los elementos que lo conforman organizacionalmente; también, es importante saber cuál es su comportamiento y qué alternativas de sobrevivencia o desarrollo se tienen actualmente para este tipo de micro empresas.

Como segunda pregunta relacionada con la investigación, se consideró la siguiente: *¿Por qué es importante estudiar el significado de competitividad en lo general y, el de competitividad empresarial para la microempresa?* Ello para tener las bases necesarias que permitieron determinar la similitud o diferenciación que se tuviera sobre el sentido de competitividad reflejado por las dos micro organizaciones estudiadas.

La pregunta de mayor relevancia que se planteó en esta investigación, es aquella en donde se busca determinar qué factores organizacionales son los que han influido en la administración de las dos micro organizaciones comerciales chetumaleñas para que

---

---

éstas sobrevivan por más de veinte años, cuestionamiento que es expresado de la siguiente manera: *¿Por qué es importante identificar qué factores organizacionales están asociados al sentido de competitividad reflejado por los propietarios de las dos microempresas comerciales chetumaleñas analizadas?*. Ante estos tres cuestionamientos, se determinó el objetivo a alcanzar con la investigación, el cual se plantea de la siguiente manera:

*“Mediante la aplicación de estudio de casos, se pretende saber qué tipo de factores organizacionales se asocian al sentido de competitividad reflejado por dos microempresas comerciales chetumaleñas, que tienen como reto el continuar con su permanencia dentro de su entorno social”.*

### **III.3.2 Selección de las Organizaciones Sujetas al Estudio de Casos**

Para poder identificar a las organizaciones susceptibles de ser consideradas en el estudio de casos, fue necesario definir previamente las características que deberían considerarse para su selección. La primera de ellas es que fueran microempresas de acuerdo con los criterios establecidos por la Secretaría de Economía y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; que fueran microempresas comerciales que se encontraran ubicadas en la ciudad de Chetumal; que fueran fácilmente identificadas por la sociedad chetumaleña; que tuvieran una antigüedad mayor a los veinte años como empresas activas y que fueran micronegocios creados y administrados actualmente por su propietario fundador. En este caso, las microempresas seleccionadas podrían ser o no

---

---

empresas familiares y, que contaran o no con tecnología básica para sus operaciones. Para este estudio, se seleccionaron dos microorganizaciones familiares que cubrieron a la fecha con tales requisitos. Los micronegocios seleccionados fueron: “Pollería TAVO´S” y “La Nueva Papelería Rayas S.A. de C.V.”. Su selección fue intencional para apegarse al diseño holístico de múltiples casos de Yin (1994). A cada caso simple se le dio un tratamiento particular, descriptivo, heurístico e inductivo (Pérez, 1994: 32).

### **III.3.3 Determinación de los Métodos Generadores de la Validez del Estudio de Casos**

Ya seleccionados los objetos de estudio, se procedió a determinar los métodos a aplicar en cada uno de los casos a estudiar, siendo estos: la encuesta, la entrevista no estructurada, la entrevista semiestructurada, la observación, la observación participativa y los documentos relevantes de la microempresa. Estos métodos sustentan las evidencias para la triangulación deseada para ambas microempresas.

La comunicación y acceso a estas dos microempresas se realizó sin contratiempo alguno, acordando con los propietarios de los dos negocios el realizarle una entrevista semiestructurada tanto a sus fundadores como al recurso humano con que contara.

Con base en la teoría estructural y a los modelos Intellect e Intellectus del Capital Intelectual (Arango *et al*, 2008: 118-121) fueron determinadas las variables de investigación consideradas para las entrevistas semiestructuradas, orientadas hacia la identificación de las características de las microempresas, la determinación del estilo de



competitividad considerado por los propietarios de las microempresas y los factores organizacionales que contribuyen a su permanencia en el sector comercio y que se relacionan con dicho estilo. En la siguiente tabla se exponen los métodos aplicados tanto a los propietarios como al personal seleccionado de Papelería Rayas, S.A. de C.V. y Pollería TAVO'S.

Tabla No. 16. Métodos y Variables de Investigación

Variables de investigación	Encuesta	Entrevista no estructurada	Entrevista semiestructurada		Observación participante	Observación directa	Documentos
	Dueño del negocio	Dueño del negocio	Dueño/subordinado		Dueño del negocio	subordinados	Dueño del negocio
<b>Criterio de supervivencia</b>	*				*	*	
<b>Datos generales sobre el micro negocio.</b>		*	*	*	*	*	*
<b>Datos organizacionales</b>			*	*	*	*	
<b>Datos económicos</b>			*	*			
<b>Datos tecnológicos</b>			*	*			
<b>Datos estructurales</b>			*	*			
<b>Datos de capital humano</b>			*	*			
<b>Datos relacionales</b>			*	*			
<b>Datos organizativos</b>			*	*			

Fuente: Elaboración propia

A los dueños de las microempresas se les aplicó una encuesta donde se consideraron las siguientes variables:

a. Disminución de la demanda

-50	-40	-30	-20	-10	10	20	30	40	50
-----	-----	-----	-----	-----	----	----	----	----	----

Aumento de la demanda

b. Peor que la competencia local

-50	-40	-30	-20	-10	10	20	30	40	50
-----	-----	-----	-----	-----	----	----	----	----	----

Mejor que la competencia

c. Falta de comunicación con el personal

-50	-40	-30	-20	-10	10	20	30	40	50
-----	-----	-----	-----	-----	----	----	----	----	----

Excelente comunicación con el personal

d. Mayor endeudamiento financiero

-50	-40	-30	-20	-10	10	20	30	40	50
-----	-----	-----	-----	-----	----	----	----	----	----

Sin endeudamiento financiero

e. Estancamiento del producto	-50 -40 -30 -20 -10 10 20 30 40 50	Diversificación del producto
f. Retraso en el uso de la tecnología	-50 -40 -30 -20 -10 10 20 30 40 50	Avance en el uso de la tecnología
g. Falta de discernimiento con el personal	-50 -40 -30 -20 -10 10 20 30 40 50	Mayor disponibilidad a la discusión de problemas laborales con el personal
h. Rechazo de propuestas del personal	-50 -40 -30 -20 -10 10 20 30 40 50	Aceptación de propuestas del personal
i. Peor que la competencia regional	-50 -40 -30 -20 -10 10 20 30 40 50	Mejor que la competencia regional
j. Peor que la competencia nacional	-50 -40 -30 -20 -10 10 20 30 40 50	Mejor que la Competencia nacional
k. Peor que la competencia extranjera	-50 -40 -30 -20 -10 10 20 30 40 50	Mejor que la competencia extranjera

Su elaboración se realizó con base en la escala de Osgood *et al.* Consta de diez niveles que, en suma, dan el total del valor asignado a ese reactivo. La suma de los once reactivos pretende dar una representación cuantitativa de la situación que guarda la empresa en cuanto al sentido de supervivencia de Cáisamo (2010: 1-6), ajustado a un total de cien puntos. El factor supervivencia, junto con el de creatividad y crecimiento, reflejan el grado de competitividad de la microempresa.

De las dos microempresas familiares, a La nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V. se le aplicó una entrevista semiestructurada al dueño del negocio José Eduardo Hernández Rodríguez y a su hija Karolina Hernández Medina, por ser ella quien le sucederá en el negocio de la papelería e inclusive, consolidaría un proyecto. En el caso

---

---

de Pollería y Mini Súper TAVO'S, se consideró aplicarla a Don Javier Castro Monsiváis, dueño de los negocios y, a Don Alfredo Ocampo Rodríguez, actual administrador de los dos microsistemas.

Para la elaboración de los aspectos que integraron la entrevista semiestructurada, fueron considerados los siguientes rubros:

*Datos generales:* a) Antigüedad del negocio; b) Infraestructura; c) La plantilla de personal; d) Giro del negocio; e) Actividad preponderante; f) Actividades secundarias; g) Estructura legal; h) Esquema fiscal; i) La situación financiera del negocio; j) Tipo de liderazgo; k) Sentido de competitividad.

*Datos organizacionales:* a) Logros personales y familiares alcanzados durante la existencia del negocio; b) Influencia del liderazgo familiar sobre el liderazgo empresarial; c) Tipo de lenguaje utilizado por los directivos vs. Tipo de lenguaje utilizado por los operarios; d) Influencia del género en la toma de decisiones; e) Influencia de las generaciones en la toma de decisiones; f) Sobrevivencia de la integración familiar; g) Estado civil del o de los líderes del negocio; h) Influencia de hábitos y costumbres; i) Influencia de la religión; j) Influencia del parentesco; k) Influencia de los valores morales; l) El cambio de estafeta generacional en el liderazgo del negocio; m) La herencia del negocio reflejada en logros personales, familiares o empresariales; n) Los efectos del bullying familiar y/o empresarial; o) La situación familiar antes de la apertura del negocio, al inicio y en la actualidad.

---

---

*Datos económicos:* a) Influencia de la competencia en la sobrevivencia del negocio; b) El papel de los proveedores; c) La importancia del cliente para la sobrevivencia del negocio; d) Consideraciones de los clientes por la atención otorgada por los propietarios y/o familiares del negocio; e) Consideraciones del gusto de los clientes por los productos y/o servicios otorgados por el negocio; f) Consideraciones de la mezcla del marketing (precio, producto, plaza/distribución, promoción); g) La amenaza de productos/servicios similares; h) La amenaza de productos sustitutos; i) La amenaza de nuevos competidores; j) La importancia de los acreedores para la sobrevivencia del negocio; k) Análisis de FODA del negocio; l) Análisis de las estrategias genéricas.

*Datos tecnológicos:* a) La influencia de la tecnología en y hacia el negocio; b) La innovación y su importancia para el negocio; c) El papel de la creatividad en la organización; d) El proyecto de expansión del negocio; e) Los enlaces con organizaciones e instituciones dedicadas a la investigación para la innovación de productos o servicios; f) Control de signos distintivos, marcas, nombres comerciales, derechos de autor, patentes.

*Datos estructurales:* a) La estructura informal vs. estructura formal; b) La gestión administrativa de la microempresa ante instancias federales, estatales y municipales; c) La cultura organizacional del negocio; d) el clima organizacional; e) reflexiones estratégicas; f) La ventaja competitiva del negocio.

*Datos de capital y/o recurso humano:* a) Experiencia previa sobre el negocio; b) Preparación académica del (los) líder (es); c) La importancia de la capacitación de los directivos y el personal; d) La importancia de la preparación académica, experiencia y

---

---

---

---

relación familiar de los sucesores del negocio; e) La selección del personal; la evaluación del desempeño del personal; f) Las compensaciones laborales; g) El trabajo en equipo.

*Datos relacionales:* a) La comunicación del empresario con los proveedores; b) El trato del empresario con los clientes; c) La relación con aliados y competidores; d) La relación con las instituciones educativas; e) Relación con otras organizaciones; f) La relación con la sociedad en torno al cambio climático; g) La lealtad de los clientes.

*Datos organizativos:* a) Control financiero y su importancia; b) El peso de los derechos y obligaciones fiscales; c) El futuro esperado para el negocio; d) El control de calidad; e) El control de procesos o procedimientos.

Mediante el uso de la entrevista no estructurada que se obtuvo con cada uno de los dueños de las microempresas investigadas, se confirmaron los temas sobre los cuales se estructuraron las preguntas que, con sus respuestas, reflejaron las características de estas microempresas, su relación con el sentido de competitividad y con la determinación de los factores organizacionales que, bajo un grado de cohesión (Festinger, 1954) se relacionan con el sentido de competitividad reflejado por los criterios de sus líderes a través del análisis de la supervivencia de estas microempresas.

En el caso de la observación participante, en compañía de los dueños, dicho método se aplicó para identificar y verificar el tipo de acciones que se realizan en la operación y atención de los clientes. Mediante el uso de la observación directa, se verificaron las funciones de cada uno de los empleados de las microempresas para poder constatar lo detectado mediante la aplicación de las entrevistas aplicadas a sus dueños.

---

---

Finalmente, por medio de la verificación documental, se confirmaron los esquemas legal y fiscal de las dos microempresas.

Gracias al apoyo de los dueños, siempre se tuvo una excelente comunicación y, durante tres meses, se trabajó en cada una de las dos microempresas, ya sea mediante la observación u observación participativa. En cuanto a las entrevistas semiestructuradas aplicadas a los dueños de los micronegocios, éstas se realizaron en un lugar independiente al negocio para evitar interrupciones que pudieran afectar sus resultados. En cuanto a La Nueva Papelería Rayas, S.A. de C. V., se dio el caso de una entrevista semiestructurada adicional, destinada a hija del dueño ya que, según su padre, sería quien lo sucedería en un futuro inmediato. En ese momento, aparte de trabajar para la papelería, la hija se desempeña como propietaria de un negocio paralelo que está realizando dentro de las instalaciones de la propia papelería. En el caso de Mini Super y Pollería Tavo's, la segunda entrevista semiestructurada fue aplicada al responsable del Mini Super TAVO'S, quien, a su vez, se encarga y apoya en la venta de pollos.

Al recabar los datos, se procedió al análisis detallado de la información obtenida de cada una de las microorganizaciones investigadas, procurando generar una estructura cronológica por cada micronegocio a fin poder reflejar objetivamente el encadenamiento de ciertos eventos a través del tiempo y cuidando que los resultados obtenidos correspondan a cada uno de los planteamientos considerados en la investigación. Posteriormente, se hizo un análisis comparativo de los resultados alcanzados por cada una de las microorganizaciones investigadas, y finalmente, se obtuvieron las conclusiones de este estudio doctoral.

---

## CAPÍTULO IV

### **Estudio de Casos: Factores Organizacionales Asociados al Sentido de Competitividad Empresarial, en Las Microempresas POLLERÍA TAVO'S y, LA NUEVA PAPELERÍA RAYAS, S.A. De C.V.**

#### **Introducción**

En el presente capítulo se exponen los resultados del estudio de casos seleccionados, destacando en él los factores organizacionales que contribuyen a su sobrevivencia y que se relacionan con el sentido de competitividad considerado por sus propietarios. Posteriormente, se hace un análisis comparativo de las similitudes y diferencias existentes entre estas dos microempresas y, por último, se exponen las conclusiones generales consideradas para esta investigación.

Antes de proceder a la narrativa de los estudios de caso, cabe hacer mención de la consideración de tres factores importantes: Las dos son organizaciones familiares; en ellas se desarrollan diferentes formas de organización del trabajo y, distintas formas de relación entre los individuos que las conforman, máxime si éstos son familiares. De acuerdo con Rendón (2009: 403), la autora sugiere que tales formas se contemplen dentro del concepto “configuración organizacional”, entendiéndolo como el conjunto de

---

---

redes de solidaridad y conflicto, relativamente estables, que conjuga tanto intereses económicos como lazos de afectividad, en una compleja relación de contradicción y complementariedad, y que guía la acción social en una o más organizaciones que tienen una referencia común, en este caso, la unidad familiar.

La injerencia de la familia en la supervivencia o desarrollo de estas dos microempresas se expone tanto en las conclusiones particulares de cada caso, como en las conclusiones generales del presente estudio.

Otro factor importante que desde el punto de vista holístico, no debe dejarse pasar en el estudio de estas dos microempresas, es el entorno cada vez más turbulento donde ellas operan puesto que, como lo señalan Emery y Trist (1965:7) y Lawrence y Lorsch (1973:5), el contexto ambiental donde se desenvuelven las organizaciones está en constante movimiento, y no sólo eso, sino que dicho cambio es cada vez más complejo, debido a que las condiciones ambientales se ven cada vez más afectadas por fenómenos sociales, políticos, tecnológicos, mercadológicos, económicos y climáticos actuales más frecuentes, por lo que las relaciones entre éstos y la estructura organizativa de estas dos microempresas, son cada día más complejas; prueba de ello son las iniciativas de reforma constitucional presentadas por el Ejecutivo Federal como son la energética, de telecomunicaciones, antimonopolios, del trabajo, del sector financiero, fiscal y de educación.

Finalmente, un punto importante en este estudio es la palabra “prestigio”. En el tema empresarial, una empresa de prestigio es aquella que tiene una buena reputación, cuenta con la fidelidad de los clientes, pero también, los trabajadores se sienten



---

---

satisfechos de estar en ella y tienden sentirse motivados para mejorar aún más esta reputación (Lescot, 2003: 80). Generalmente, las empresas tienen por lo menos un objetivo: la supervivencia. El bienestar y prestigio de los individuos se relaciona con el objetivo de la organización a la que pertenecen, lo que genera un interés colectivo en perpetuarla (Pfeffer, 2000; en Lara 2004: 65)

#### **IV.2 Caso: POLLERÍA TAVO'S, su Supervivencia**

El presente estudio de caso tiene la particularidad de estar conformado por tres microempresas en una, la primera de ellas es la Pollería TAVO'S. La segunda, es la miscelánea con razón comercial "MINI SUPER TAVO'S" y, por último, la "Jugueria AMY". El análisis se centra en la "Pollería TAVO'S", investigación principal dentro del estudio de estos casos. En la descripción cronológica del caso, se harán comentarios breves de las dos microempresas restantes.

En la ciudad de Chetumal (en Maya yucateco: *Ch'aak Temal*, 'Donde crecen los árboles rojos), capital del Estado de Quintana Roo y cabecera del Municipio de Othón P. Blanco, hay más de 2,000 microempresas comerciales<sup>42</sup>. Dentro de esos microsistemas empresariales, hay microempresas que a la fecha sobresalen por su prestigio ante la sociedad local como lo es el caso de la Pollería TAVO'S. Los más de treinta años de operaciones continuas reflejan el arraigo y sobrevivencia de esta microempresa en la entidad capitalina, a pesar del embate de las grandes tiendas departamentales como

---

<sup>42</sup> SIEM, 5 de abril del 2011

---

Soriana, Aurrera, Chedraui, Super Aki, Walmart, SAM'S, Dunosusa, Abarrotes Willys, Abarrotes Marlon y Abarrotes la Favorita entre otros, que se han ubicado en Chetumal y que han obligado a cerrar microempresas similares. A pesar de ello, "POLLERÍA TAVO'S" sobrevive.

En el caso particular de la Pollería TAVO'S, tal situación se acrecentó en mayor grado al verse rodeada por una excesiva competencia de pollerías cercanas y de los centros comerciales ubicados relativamente a muy corta distancia del establecimiento.

#### IV.1.1 Descripción General de la Organización

**Figura No. 29. Pollería TAVO'S**



Fuente: Exposición propia

---

---

De acuerdo con la información recabada por distintas técnicas aplicadas, esta microempresa tiene por razón social el título de “Pollería TAVO’S”. Está ubicada en la Avenida Nápoles No. 353, Colonia Benito Juárez, Chetumal, Quintana Roo. Es un micronegocio familiar que actualmente opera con dos personas, todas ellas familiares indirectos del dueño Don Javier Castro Monsiváis quien se encuentra eventualmente retirado del negocio junto con su esposa Juana Ocampo Rodríguez. Todos ellos de nacionalidad mexicana. Actualmente, el responsable del negocio es Don Alfredo Ocampo Rodríguez quien es cuñado de Don Javier. La otra persona empleada en la pollería es Marlene Cool May quien es hermana de la esposa de Don Alfredo. Marlene y Don Alfredo atienden la venta de pollos, frutas y verduras. Fiscalmente, el micronegocio era considerado Persona Física dentro del Régimen de Pequeños Contribuyentes ya que sus ingresos anuales eran menores a \$2’000,000.00.

Continuando con el esquema fiscal, desde 1998, la Pollería TAVO’S fue considerada dentro del régimen de pequeños contribuyentes<sup>43</sup>, conciliando sus derechos y obligaciones ante la Secretaría Estatal de Hacienda hasta esa fecha. En el caso de las microempresas: Miscelánea TAVO’S y juguería AMY, quienes las atienden actualmente, cubren los compromisos fiscales y demás obligaciones consideradas por las autoridades federales, estatales y municipales.

---

<sup>43</sup> La Procuraduría de la Defensa del Contribuyente (PRODECON) presenta un documento técnico-investigación elaborado en 2013, donde señala que el Régimen de Pequeños Contribuyentes surgió a partir de 1998, con el propósito de incorporar a la mayoría de los vendedores que operaban en menor escala y de los cuales, muchos estaban en el sector informal de la economía.

---

---

La “Pollería TAVO’S” Hasta el 31 de diciembre de 2013 tributó aún en la Secretaría Estatal de Hacienda del Estado de Quintana Roo, puesto que para el primero de enero del año 2014 pasó a ser del Régimen de Incorporación Fiscal de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. De acuerdo con la Secretaría de Economía, la Pollería “TAVO’S es considerada como microempresa. Además de la venta de pollo, se ha dedicado a la venta de frutas y verduras. El inmueble donde se encuentra la pollería TAVO’S es propiedad de Don Javier. Junto a este micronegocio se ubica la tienda de MINI SUPER TAVO’S que también es propiedad de Don Javier, pero con registro fiscal independiente al de la pollería TAVO’S.

En el tratamiento sanitario, al inicio de operaciones, el negocio de la pollería estaba considerado por la COFEPRIS<sup>44</sup> dentro del sector industrial, por sacrificar, limpiar y vender los pollos en el punto de venta (SCIAN, 2013:151). En la actualidad, sobre el tema sanitario, la actividad preponderante de la pollería ha cambiado al sólo adquirir el pollo sacrificado, limpiarlo y venderlo en el punto de venta. Por lo tanto, su giro pasó a ser comercial (SCIAN, 2013: 284-285), incluyendo en el mismo la venta de frutas y verduras como actividad secundaria.

Esta pollería tiene la característica de que, por su atención personalizada, se hizo de prestigio y muchos de los clientes son aquellas personas que han sido atendidas por Don Javier y Don Alfredo a lo largo del tiempo, y que hoy siguen siendo clientes constantes de la Pollería TAVO’S (membresía ganada). La venta de pollos se circunscribe al ámbito local generalmente, pese a estar cerca de la frontera beliceña.

---

<sup>44</sup> Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios.

---

---

La organización interna actual tanto de la “Pollería TAVO’S” como de “Mini Super TAVO’s” está constituida por: Don Alfredo Ocampo Rodríguez, cuñado de Don Javier Castro, como administrador del Mini Súper y de la pollería TAVO’S; Amalia Ocampo Rodríguez, hermana de Don Alfredo, como encargada de finanzas; Rubí Gabriela Cool May, esposa de Don Alfredo, como empleada y dedicada a la venta de Abarrotes; Marlene Cool May, hermana de Gabriela, como empleada y dedicada a la venta de pollos.

Si se compara la estructura organizacional actual de la pollería TAVO’S, con la inicial que estaba conformada al principio, por Don Javier Castro Monsiváis como administrador, por Juana Ocampo Rodríguez, esposa de Don Javier, como encargada de finanzas y, a Don Alfredo Ocampo Rodríguez, cuñado de Don Javier, como empleado dedicado a la venta y posteriormente, para el sacrificio y limpieza de pollos, se observa que los movimientos funcionales y la sustitución de los mandos, se han dado generalmente entre los elementos de la familia, quienes se han rotado posiciones a partir de principios del 2013, debido a que Don Javier y Doña Juana se han retirado oficialmente de las actividades de este negocio. El máximo de trabajadores durante los más de 30 años de actividades de la “Pollería TAVO’S”, fue de seis empleados en total, incluyendo al administrador del negocio.

#### **IV.1.2 Análisis Cronológico**

El inicio de microempresas como el caso de la Pollería TAVO’S, no siempre se da bajo un plan previo. Esto sucedió con Don Javier Castro Monsiváis y Don Alfredo Ocampo

---

---

Rodríguez quienes, al preguntarles sobre *¿cómo o quién les propuso el iniciar la venta de pollos?* Don Javier señaló lo siguiente:

“A bueno, pues es que la empezada fue de casualidad lógicamente, porque yo trabajé en el CBTA 11<sup>45</sup> y producíamos pollos. Entonces llegó el..., llegó una temporada en que no podíamos vender porque no había mercado. Entonces, decidimos entre nosotros mismos tratar de vender en nuestras casas para poder sacar la producción y fue como mi esposa y mi cuñado les dije que si querían vender pollo y como no, pues sí había necesidad de ponerse a trabajar en algo. Aceptaron y empecé a llevarles pollo a vender. O sea, les llevaba y les enseñé cómo y toda la cosa, de cómo se vendía, porque yo, yo había sido un poco comerciante en ese aspecto” (entrevista con DJ).

En ese momento, se le preguntó a Don Javier *¿quiénes además de él lo iniciaron?*

Y Don Javier amablemente contestó:

“prácticamente mi esposa y mi cuñado porque yo, entré ahí no porque yo les metí el producto ¿no?, pero yo les dije ¿saben qué?, ahí está el pollo, traten de vender. Ja, claro que les di la primera clase, más o menos, les dije como se despacha y todo. De inmediato, se le preguntó a Don Javier si sabían cómo cortar el pollo y él contestó: no, no sabían, no sabían porque he no, no nunca habían vendido. Nunca habían vendido ellos, en cambio yo sí ya había, ya había vendido en alguna temporada, años atrás ya había tenido un changarrito también” (entrevista con DJ).

En otro momento, en una entrevista a parte, a don Alfredo, cuñado de Don Javier, se le planteó *¿cómo se inició la venta de pollos?*, a lo que Don Alfredo contestó:

“Yo, la verdad, llegué del Estado de México. Supuestamente vine a estudiar acá (Chetumal). Entré al Colegio de Bachilleres. Estaba yo dos años (1982); de plano me aburría porque no hacía yo nada más que estudiar, y mi cuñado que se llama

---

<sup>45</sup> Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario número 11, Chetumal, Quintana Roo.

---

---

Javier, Javier Castro, nos propuso poner una pollería, pues, yo encantado dije que sí. He como le decía en ese entonces mi cuñado que se llama Javier nos propuso a mi hermana y yo, que éramos mayores de edad, porque mis sobrinos eran pequeñitos, poner una pollería, nosotros dijimos pues adelante. Nosotros empezamos con una simple mesa pequeña (colocada en la cochera de la casa de Don Javier, ubicada en Isla Cancún a dos casas de la Av, Nápoles, Col. 20 de Noviembre), en ese tiempo yo me acuerdo que la pena, de que decíamos: no, despacha tú, no que tú, y ya así empezó este negocio. Este, le digo fue como en 82, fue en 1982 bien me acuerdo porque en ese tiempo entré, estaba yo en Bachilleres y este negocio así empezó con una simple mesa, en esas primeras ventas, recuerdo que vendíamos cuatro o cinco pollos al día, y así fue creciendo esto. Este de hecho mi hermana y yo éramos los únicos que lo atendíamos porque mi cuñado he trabajaba en las mañanas. Se podría decir que mi hermana y yo fuimos los que empezamos este negocio formalmente hasta lo que es hoy, que es un gran minisúper bien conocido en Chetumal” (entrevista con DA).

Continuando con la entrevista sobre la manera en que iniciaron la venta de pollos, a Don Alfredo, cuñado de Don Javier, se le preguntó: *¿Hay algún antecedente documental que diga que fue en esa fecha más o menos?* lo que Don Alfredo contestó:

“Si claro, porque pues nosotros siempre, siempre hemos estado legalmente. Somos una familia muy responsable que hemos hecho o tratado de ser que todo sea legal, nos dimos de alta en Hacienda como debe ser. Creo que ese sería el documento que comprobaría que iniciamos en esos años” (entrevista con DA).

Retomando la entrevista con DJ, sobre la manera en que surgió la razón comercial de la pollería “TAVO’S”, a DJ se le preguntó si *alguien le sugirió el nombre o, ¿cómo se dio?*, a lo que DJ contestó:

“He, también fue de improviso, porque este de repente llegó el del de Hacienda (1984) y dice, bueno, pues no sé si Hacienda o Seguridad o alguna de esas Dependencias, a ver tu negocio, ya estaba hasta registrado. ¿Y cómo se llama?

---

---

No, no pues no sabemos cómo se llama, apenas estamos empezando y este, pero uno de mis hijos el más chico se llama Gustavo, entonces en ese rato dijimos mi esposa y yo nada más, vamos a ponerle como a Tavo, le decíamos Tavo, vamos a ponerle TAVO'S. Posteriormente, se le preguntó a Don Javier si siempre ha sido la misma razón comercial, a lo que Don Javier contestó: Sí siempre, si desde su inicio" (entrevista con DJ).

En cuanto a las ventas, se le preguntó a DJ *¿cómo empezó a vender rápido?*, a lo que DJ contestó:

"Pues he, bien porque no había mucha competencia. Entonces, este, digamos nosotros que no tardó mucho y vendí, el primer día vendí, vendieron, se vendieron yo creo un pollo y medio o un pollo; el segundo día dos y así sucesivamente fue hasta que, que, que había ya no sé, a los ocho días o quince días ya se vendían diez pollos y así más o menos. Sí, sí, sí rápido, fue rápido la venta".

Este hecho refleja que no hubo táctica o estrategia alguna, lo que viene a confirmar lo señalado por Schutzenberger (en Emery y Trist, 1965:7): para este caso. La estrategia óptima es sólo la simple táctica de tratar de hacer lo mejor sobre una base puramente local". No obstante, se puede decir que, con el tiempo, se cumplió con lo señalado por Ashby (1960:197), quien expone que la mejor táctica se puede aprender sólo por el ensayo y error para una clase particular de las variaciones ambientales locales.

Posteriormente, se le preguntó a DJ *¿a qué se debió a que hayan vendido rápido?*, a lo que DJ Contestó:



---

---

“He, teníamos un, teníamos esta una ventaja, el pollo de CAMPI<sup>46</sup> que en ese entonces era CAMPI, este tenía mala fama por, no mala fama, sino que era el único que vendía entonces los pollos ellos que vendían, los procesaban, pero en sí eran blancos. No todavía, no los pintaban. Ahora ya los pintan, entonces nosotros estábamos criando pollos pintados originales, o sea naturales, he con su pintura original, en ese entonces Camín, que es el que surte alimento ahorita, y entonces surtía alimento que estaba allá por el centro, vendían un alimento que era de Purina y él nos vendía el pollito y nos vendía el alimento - en la escuela donde trabajaba yo – entonces, ese alimento estaba hecho a base de flor de Cempasúchil, o sea, para darle color, al pollo, y le daba color y le daba sabor. Entonces, la gente empezó a probar ese tipo de pollo y todos los que vendíamos ese tipo de pollo empezamos a vender más de la cuenta, empezamos a vender bien” (entrevista con DJ).

Ante tal situación, se le preguntó a DJ sobre *¿cómo reaccionó en ese entonces, CAMPI?*, por lo que DJ contestó:

“He bueno, es de momento, no ha, no hubo reacción, no había reacción porque éramos pocos. No había, no había, no éramos competencia para él, porque incluso, él mismo vendía los pollitos, a veces nos vendían los pollitos, a veces nos lo traía el de Camín, los traía de Veracruz, a veces los compraba aquí en... primero empezó en Veracruz trayéndolos chiquitos. Ya después mismo CAMPI le empezó a vender los pollitos” (entrevista con DJ).

Sobre el tema fiscal, se le preguntó a DJ si *¿le costó trabajo registrar el negocio ante Hacienda?*, lo que DJ contestó:

“No en ese entonces no, no había, no había mucho, no me acuerdo, pero creo que no era, no era mucho el, porque incluso habría unos negocios, y, y, y ya iban, ya iban los ahora sí que la carga fiscal y pues... ¿qué pasó?, No pues te registramos

---

<sup>46</sup> La División de alimentos balanceados CAMPI inició en 1984, en la Península de Yucatán y la zona del Istmo, cuando la compañía CAMPI decide incorporarse al negocio de alimentos balanceados como una alternativa para optimizar sus costos de producción y la participación en un mercado que presenta oportunidades de desarrollo. En el período 1980-1984, CAMPI vendía pollos procesados a las pocas pollerías chetumaleñas, existentes en aquel entonces.

---

ahorita y vas allá y le decían a uno ve y regístrate y has esto y lo otro, y este, era sencillo, no era difícil” (entrevista con DJ).

En cuanto al domicilio oficial de la pollería TAVO’S, a DJ se le preguntó *¿cómo se dieron los cambios de domicilio a partir de la ubicación inicial que era la de Isla Cancún, cerca de la Av. Nápoles?*, y comentó lo siguiente:

“Sí, mmm, ya he en determinado tiempo. No sé exactamente cuántos años pasaron, calculo yo que han de haber pasado unos cuatro años o menos. He, desde que abrimos, como tres años, como tres años más o menos. Si he, ha con ahora sí que, con las ganancias, con las ganancias compré, compramos mi esposa y yo el terreno donde está ahorita y ahí empezamos a fincar el local. Era terreno, pero nosotros lo fincamos y, este, ya una vez terminado, pues decidimos pasarnos porque esa era la intención, ya veíamos que era negocio” (entrevista con DJ).

Figura. No. 30. MINI SUPER Y POLLERÍA TAVO’S



Fuente: Exposición propia

---

Posteriormente sobre lo relativo al cambio del domicilio oficial de su microempresa, a DJ se le preguntó *¿cuál fue el motivo que generó el cambio de domicilio*, a lo que DJ contestó:

“Porque, este, incluso porque es, es, es trabajo matarlo y venderlo. No es un negocio, era trabajo para nosotros, no era negocio, era trabajo, porque es un trabajo. Aquí matábamos antes. Cuando empezábamos los matábamos ahí. Entonces, pero incluso, a los *¿qué será?*, como a los tres meses estábamos vendiendo como setenta pollos en la Isla Cancún, setenta pollos, lo que vendemos ahorita en un día creo. He, he, he era buena cantidad. Era una cantidad razonable, claro que, en ese entonces, se le ganaba un peso por pollo o por kilo. No era mucho porque entonces funcionaba este la, el, el *¿cómo se llama?*, el Consumidor. Antes sí funcionaba jajaja, creo que ahorita no. Ellos decían: así se va a dar y así se tiene que dar, si tú te pasabas un poquito más o se quejaban los vecinos de que tú les robaste o que les hiciste chivos, le vendiste caro, te multaban. Era, era, la ganancia era mínima, entonces este, ese era una ventaja porque no cualquiera se animaba a vender pollo, matarlo y venderlo, era trabajo y se ganaba muy poco” (entrevista con DJ).

Inmediatamente después, se le preguntó a DJ *¿cuánto tiempo duró así matando y vendiendo?* DJ contestó lo siguiente:

“Pues, como hicimos, como 25 años, no como 18 años. Sí, he incluso menos, o sea, incluso más. Calculo yo que más de 20 años matándolo y vendiéndolo (ver figura No. 37, período 1985-2005). Hoy nada más los vendemos. Prácticamente no los matamos” (entrevista con DJ).

Al inicio de operaciones, el negocio era considerado dentro del sector industrial (SCIAN, 2013: 151). En la actualidad, las circunstancias han cambiado en cuanto al tipo de actividad preponderante que realiza, puesto que, actualmente,

---

sólo se adquiere el pollo sacrificado y se prepara para su venta. Por lo tanto, su giro pasó a ser comercial (SCIÁN, 2013: 284-285).

Figura. No. 31. Doña Rubí y Don Javier vendiendo pollo



Fuente: Exposición propia

Más adelante, con el propósito de conocer el origen de los recursos financieros utilizados para iniciar el negocio de la pollería, a DJ se le preguntó: *¿cuál fue su situación financiera desde que abrió la pollería TAVO'S?*, a lo que DJ señaló:

“Pues regular, mi sueldo me daba para mi familia. No había problema en eso, claro que, que el negocio se inició precisamente, bueno por la necesidad de vender los pollos y aprovechando que mi cuñado estaba estudiando, no trabajaba y claro, desde ahí se ayudaba él, de ahí para seguir, seguir estudiando y trabajando” (entrevista con DJ).

Durante la entrevista, se le pidió a DJ que señalara *¿cuál era la situación financiera de su microempresa a los cinco años de haberla iniciado?*, a lo que él contestó:

“A los cinco años, era bueno antes, era bueno. No si le digo pues incluso, incluso le digo que, a los tres meses, como es trabajo pelar pollos a mano, y venderlo y mi esposa y mi cuñado sólo eso hacían, yo les ayudaba. Antes de irme a trabajar

---

me levantaba a las cinco. Iba si ya, ya no me acuerdo, si ya, ya vendíamos verduras, pero, parece que no, a los tres meses parece que no vendíamos verduras, puro pollo. Entonces me levantaba y les ayudaba a matar el pollo, les dejaba un buen trancazo de pollo, ya listos y nada más se dedicaba a vender. Entonces, dime mi esposa...sabe, que yo me rajo, yo no aguanto estar, está de la chingada jajajajaja. Oye si pues ya nos aguantamos tres meses y ya estamos viendo ganancias, porque a los tres meses ya ves ganancias, ya vendo tanto, estoy ganando tanto. ¿Ves, ves cuanto estamos ganando? No pues sí, y ¿a poco no te gustaría seguir ganando? No pos sí, pues entonces aguanta le digo, jajajajaja.

Claro que, que en ese entonces yo conseguí una peladora eléctrica en ese mismo período ¿no?, y ya fue cuando se..., la gente estaba acostumbrada a que lo veía, el pollo a mano, le gustaba lo artesanal, ahora sí que le gustaba lo artesanal. Entonces, este cuando yo les dije: he sabes que he te conseguí una peladora de pollos, ahí nooo se nos van a ir los clientes, si los dejan bien feos no vez cómo los venden en el mercado, todos blancuzcos, todos feos jajajaja, no, le dije, espérate, vamos a ver cómo funciona y ya le, le abrí el negocio, o sea, le puse la peladora y todo y le maté los primeros pollos. Mira están, oye, dice (su mujer), pues sí, sí se ven bonitos jajajaja, no son como los del mercado, no. Y es que hay que saber matarlos le digo, y no, no. Los del mercado, del mercado matan porque matan un demonial los condenados y les vale gorro como salgan, pero si tú matas poco y estás al pendiente de eso, vez cómo están, vez la diferencia de mano. (Su mujer) No, pues no, se nota la diferencia, me encantó, no, no, pues entonces, sí le seguimos, dice, jajaja así si, dice. Don Javier señala: si, ya era más fácil, ya este, ya en un ratito matábamos 10, 20 pollos y, y ni sudábamos, ahora sí que ni sudábamos” (entrevista con DJ).

---

Figura. No.32. Doña Rubí en la Venta de Pollo



Fuente: Exposición propia

Continuando con la entrevista sobre las finanzas de la pollería TAVO'S, se le preguntó a DJ sobre *¿cuál es la situación financiera actual de la pollería TAVO'S?*, a lo que él contestó:

“Está bien, pero no, no como antes, no hace como quince años o más. Por la competencia, hay mucha competencia y, este eee...ha, he, por ejemplo, dejamos de matar pollos; una de las cosas fue que ya estábamos fastidiados y éste es un gran cochinerero; tiene que haber mucha limpieza, había que estar limpiando bien todo porque es un polvo que sale del pollo, que se impregna en toda la casa y todo el negocio y, hay que estar limpiando seguido para que no se vea feo el negocio y Salubridad igual estaba presionando y, y que no hay que matar pollo allí. Nunca tuvimos problemas con los vecinos porque, normalmente Salubridad se mete cuando un vecino se queja” (entrevista con DJ).

---

De inmediato, a DJ se le preguntó, *¿Cuál fue el motivo por el que dejaron de matar pollo?* A lo que DJ contestó:

“Si, por ese motivo, fue de que Salubridad, igual se empezó a, es que ya, ya empezaron a clausurar negocios y vieron que ya todo mundo quería matar pollos en su casa, o sea, todas las pollerías estaban matando pollos, entonces, era un, tienen razón, ya era un, ¿Cómo se llama? Un riesgo sanitario. Entonces, sabe que en la casa ya no se debe matar pollos y ya no sé, y cada año era lo mismo, teníamos que pagar multa para que nos dejaran seguir matando pollos. Era una multa de \$500.00 pesos anual, era como multa porque no hay una Ley que diga que tú, que tú puedes matar pollos en tu casa. El pollo debe ser matado sin dejar rastro. Pero como no hay Rastro, entonces nos la pasaban como multa. He, he no, no te puedes tener un permiso porque no hay, no pueden darte permiso” (entrevista con DJ).

Para entender el tratamiento que originalmente se le daba al pollo para su venta en la pollería TAVO’S, recién iniciado el negocio en el año de 1982, su explicación se da en las siguientes líneas: El proceso inicial se dio desde el momento en que se compraba una dotación de pollos vivos, los cuales eran sacrificados y pasaban al proceso de limpieza que incluía entre otras cosas, el desprendimiento de la piel y el tratamiento de la pezuña de las aves. Posteriormente, eran expuestos para su venta y, una vez que el cliente lo compraba, la pieza era cortada en tantas partes como el mismo cliente lo deseaba y, si así lo apetecía quien lo compraba, se obtenían los filetes de pechuga y se le agregaban en su caso, las menudencias, las patas o el cuello del animal. Actualmente, sólo se compra el pollo ya sacrificado, se limpia quitándole las pezuñas, y son expuestos para su venta, manteniendo la atención del corte del pollo como el cliente lo solicitara.

---

Un punto importante que saber, cómo veía DJ a la competencia por lo que se le hizo la siguiente pregunta *¿cómo considera Usted que se dio la competencia desde los inicios de la venta de pollos?*, a lo que el entrevistado indicó:

“Pues fue, empezó a, a fortalecerse la competencia poco a poco y ya, ya empezaron a éste, tanto tardó mucho tiempo a que nos hagan competencia, mayormente la competencia de que han sido los Súper, de antes no, no, no se veía la competencia. Era competencia hora sí que, que, este, una competencia que era buena porque tú te esmerabas en ser mejor... y este, tratabas de que, de que tu producto saliera mejor y el trato a los clientes igual, o sea, tú no tenías que esforzarte por, por la competencia, para darle batalla a la competencia y, pero ya cuando empezaron los Súper, cuando empezó e auge aquí en mm, San Francisco de Asís, se notó la, el cambio. Y he muchísima gente que iba, entonces de ahí, empezaron a decaer los negocios de carnicerías del mercado, todo eso, por precisamente por eso, la gente se iba por lo más barato y, y, en realidad, vendían más barato, aunque era frío, ya del momento en que abren, se siente el trancazo.

Poco a poco la gente va volviendo otra vez. Sí, si se va dando cuenta de que pues, aquél está frío, pues está más barato, pero está frío y, éste está más cómodo porque a la hora que quiera voy, me lo corta y éste y lo otro, y poco a poco, otra vez vuelve a su carril, pero ya no igual, pero, por ejemplo, los, los negocios que venden pollos cocinados o carnes cocinadas, ya restaurantes, taquerías, todo esto, pues ellos prefieren, aunque estén refrigerados, prefieren comprarlo porque está más barato, tanto en frutas y verduras como en todo; donde vean más barato ahí van aunque la calidad no sea la misma” (entrevista con DJ).

Por el hecho de continuar con muchos de sus clientes con los que inicialmente empezó, a DJ se le hizo la siguiente pregunta: *¿qué ha hecho Usted para que la gente vaya a comprarle sus pollos?* Bajo una breve reflexión, DJ contestó:



---

“Bueno, este será por el trato también y, y hora sí que la necesidad de seguir con el negocio porque, si no hubiera necesidad, pues sabes que ahí le paramos jajaja y quien por su lado ¿no? Pero, por ejemplo, mi cuñado tiene que vivir de ahí, yo, por lo menos, estoy jubilado y ya tengo mi entrada. Allá ya no me preocupa tanto, pero, ellos no, ellos se tienen que preocupar por vivir de ese negocio” (entrevista con DJ).

Sobre las satisfacciones alcanzadas por la venta de pollos, a DJ se le preguntó sobre *¿qué le ha dado el negocio?*, a lo que DJ contestó:

“Pues he afortunadamente, pues me ha dado satisfacciones y, y dinero y, porque sí, en realidad si hicimos algo, bastante algo mi esposa y yo con eso. Yo a mi esposa con eso, aunque este, tal vez no hayamos crecido por así, porque a veces, a veces yo pensaba en crecer como los otros y tener éxito en otras calles y a veces me detenía por la convivencia con la familia. Le daba, yo siempre le doy lo que mi vieja diga Jejeje, porque, porque yo he visto que tú te dedicas mucho a los negocios y a tu familia, después, ya empieza, incluso yo he visto mucho en cada negocio tiene una querida ¿no?, y entonces, Jejeje. Supongamos entonces, eso hace que la mayor parte de los grandes capitalistas no tengan una familia estable. Si usted se da cuenta, la mayor parte no tiene familia estable y están, a veces se divorcian, este y otro, no, no es familiar, no es un buen familiar, en cambio, así pues, si yo tengo contenta a mi esposa ya pues es ganancia, jajajajaja.” (entrevista, DJ).

A continuación, se tocó el tema de los negocios que adicionalmente DJ tenía hasta el día de hoy, dentro de sus actividades comerciales, al saber que el dueño de la pollería tenía en su haber empresarial más de un negocio. Para conocer sobre ellos, se procedió a hacerle las siguientes preguntas sobre el citado tema, Al principio de sus actividades como la venta de pollos, *¿qué más vendían? ¿puro pollo? O, ¿ya vendían abarrotes?* A lo que DJ contestó:

---

“He, he empezamos con un poco de abarrotes sí, porque incluso allá en la Isla Cancún (domicilio anterior), pues ya vendíamos que este las verduritas y, y las sopitas que es lo que más se vendía, porque es el complemento del pollo, lo que es verduras y, y este pues, pues es que la misma clientela nos lo pedía, entonces decidimos empezar a meterle. Incluso, incluso hasta compramos un refri y metimos hasta refresco no, sabíamos que, pos la gente llega, llega y oye, ¿no tiene refresquito ahí? Pus sí, sí. La Coca Cola, pues ni modos, órale y así, así este, o sea, que fue poco a poco, pero, pero ya, ya cuando cruzamos a la Nápoles entonces, pues ya, ya definitivamente pusimos anaqueles y empezamos a meter mercancía, ya más de abarrotes en general, porque antes era pura verdura y sopitas” (entrevista DJ).

Figura No. 33. Interior de MINI SUPER TAVO'S



Fuente: Exposición propia

Continuando con la exposición de DJ sobre la venta de verduras y frutas en la pollería TAVO'S, DJ comentó lo siguiente:

“Más o menos, he, en ese mismo instante, por qué no, vendíamos ahora sí que las verduras, pero, por ejemplo, querían plátano, que es el más comercial, traíamos plátano y de vez en cuando, les traía una cajita de manzana y así, ¿no? Era poco lo, él, el local era pequeño, no era grande, no podíamos meter mucho.

---

Pues sí, ahora ya, ya podemos dar, ya nos hace falta, ahora sí que mercancía, ahora sí nos hace falta mercancía” (entrevista, DJ).

En la actualidad, parte del local de la pollería TAVO’S está destinado a la exposición y venta de verduras y frutas, destacando entre ellas, la venta de plátanos, papayas y otras frutas de la estación.

Figura No. 34. Venta de Frutas en la Pollería TAVO’S



Fuente: Exposición propia

Al expresarle a DJ que en la parte frontal de los negocios de MINI SUPER y Pollería TAVO’S, en su propia propiedad, cuenta con un local lateral donde se encuentra ubicada la Juguería AMY, se le preguntó si era de la familia, a lo que DJ contestó:

“Propiamente se supone que era de la familia porque ahí trabajaban mis viejos. Claro que ellos por su cuenta. Yo los apoyé mucho, o sea, de hecho, lo hicieron, lo hicieron por mí, porque mi viejo me ayudaba también ahí en el negocio cuando él, yo me lo traje de, me los traje yo de, más bien, ellos me siguieron como soy

---

---

hijo único, tuvieron que venirse para acá, pero sí los apoyaba yo también, les hice local, no les cobré, o sea que, no podía yo cobrarles la renta y, este, yo les apoyé a iniciar el negocio” (entrevista DJ).

Para ubicar su inicio de actividades de la Juguería AMY, a DJ se le preguntó sobre cuando se inició y cuando se dio de baja la Juguería AMY. En respuesta a esta pregunta, DJ expresó lo siguiente:

“Mmm ahí sí, ahí sí, ese negocio ha de tener como diez años, un poquito más de diez años. Así es, y el muchacho que ahorita que lo atiende era su empleado. Entonces, este, ellos iniciaron así y claro, que ellos ya están grandes. Ya cuando ellos empezaron ya tendrían mi edad más o menos. Pues sí, Jejeje, sí estábamos jóvenes, entonces, lógicamente ya a los diez años yo ya estaba cansado, pero ellos sí le metían ganas, porque ellos a las cuatro de la mañana ya estaba abierto el negocio, a las cuatro de la mañana se levantaban a preparar todo, y a las cinco, estaban abriendo. Entonces, este, lo atendían bien, lo atendían bien, pero, entonces, ya llegó el día en que se sentían cansados, enfermos y toda la cosa y dijeron: no hasta aquí y ya fue que se lo dejaron al ayudante. Y ellos dijeron no pues hasta aquí, pobre Quique (el ayudante), por no tener nada que hacer, déjenselo a él” (entrevista DJ).

Por lo expresado por DJ, el negocio de la Juguería AMY es atendida actualmente por quien era antes el ayudante de los papás de DJ. Actualmente, sólo paga la renta del negocio y adquiere los insumos a través de los pedidos que hace, tanto al MINI SUPER como a la pollería TAVO'S principalmente.

---

Figura No.35. Juguería AMY



Fuente: Exposición propia

Al iniciar el negocio en 1982, Don Alfredo y Doña Juana, por su inexperiencia y con el interés de conservar al cliente, incurrieron en su sobre atención puesto que, para ese entonces, la escasa competencia sólo se dedicaba a vender el pollo entero o a la mitad, sin preocuparse en los requerimientos del cliente en cuanto a cortes finos como el filete de pechuga o a la limpieza a detalle del pollo. Los clientes, según Don Alfredo, empezaron a incrementarse con mayor frecuencia al sentirse mejor atendidos que en las demás pollerías de la competencia, que en ese entonces eran pocas en la ciudad de Chetumal, siendo esto una ventaja importante que, hasta la fecha, es parte del prestigio adquirido por pollería TAVO'S.

Una ventaja más era que el pollo de CAMPI<sup>47</sup>, proveedor mayoritario en ese entonces, de las pocas pollerías ubicadas en la Ciudad de Chetumal, era pollo blanco por el proceso que se le daba. El pollo que vendía Don Javier era amarillo, era natural,

---

<sup>47</sup> Hasta antes de 1999, fecha que fue adquirida por BACHOCO, la empresa CAMPI atendía a un sector importante de las pollerías chetumaleñas con pollos sacrificados.

---

---

era criado en granja, situación que les favoreció por bastante tiempo a pesar de que CAMPI pintaba posteriormente los pollos al darles alimento hecho a base de flor de cempasúchil, lo cual le daba color y un sabor especial. En el transcurso del tiempo, sus ventas ascendieron hasta alcanzar en ocasiones ventas mayores de 70 o más pollos diarios. Tal situación provocó que los pocos que vendían pollo de granja se vieran beneficiados al incrementar su clientela por la preferencia de este tipo de pollo.

Como ventaja adicional, era el hecho de que el pollo era sacrificado en la casa de Don Javier, ahí mismo era limpiado y preparado para su venta y, con ello, la gente sabía que era pollo fresco, que no era carne de pollo refrigerada. Durante los primeros 27 años de operaciones se sacrificaba al pollo a un lado del área de exhibición y venta de piezas de pollo.

Al controlar los precios, la PROFECO<sup>48</sup> contribuía como una ventaja más al evitar, por las bajas ganancias, que surgieran más competidores. A raíz de la liberación de precios por la PROFECO en 1998, la competencia local fue incrementándose considerablemente en la Ciudad de Chetumal, lo que repercutió en las ganancias.

Otra ventaja más fue la de no adquirir créditos para la apertura y operación del negocio.

Todo marchaba bien para la pollería TAVO'S mientras que la FROFECO controlara los precios de la venta de pollo, lo que generaba la baja competencia. En cuanto a la satisfacción del cliente, ésta se logró desde el principio, por la atención en el corte y

---

<sup>48</sup> Procuraduría Federal del Consumidor.

---

---

limpieza del ave conforme a la solicitud del mismo, hecho que, en aquel entonces, no se daba en la mayoría de las pollerías de la ciudad de Chetumal. Otra ventaja más fue el no uso de crédito alguno que fuera destinado para el inicio y operatividad el negocio; a la baja rotación de personal y, a la atención personalizada proporcionada por los dueños de la pollería al cliente desde el inicio de operaciones. Ante esta situación, la economía familiar de Don Javier y su familia fue mejorando cada vez más, lo que le permitió adquirir propiedades tanto para uso familiar como para consolidar el negocio de la pollería y abrir el MINI SUPER TAVO'S, así como la juguería AMY años después.

Un punto importante es el considerar quien surtía de pollos en los primeros días y meses después del inicio de operaciones. El primer proveedor lo era el CBTA-11. Esta Institución educativa en común acuerdo con Don Javier, le autorizó la venta de pollos criados en sus instalaciones para así controlar la sobrepoblación de aves que tenían en sus corrales. De acuerdo con lo expresado por Don Alfredo, la venta de verduras se inició aproximadamente, a los siete meses después de la apertura de la pollería, situación provocada a petición del cliente que al momento de comprar una pieza de pollo solicitaba se le vendiera alguna verdura que requería para su guisado, hecho que contribuyó a incrementar la clientela chetumaleña durante los primeros meses de operación.

Bien lo señalaba Don Alfredo (cuñado de Don Javier), en el siguiente comentario:

“¿Por qué decidimos vender verduras?, por lo mismo, porque a veces la gente preguntaba: ¿no tienen tomates?, ¿no tienen esto?, o sea, todo lo que va relacionado con las comidas...Entonces, nosotros decidimos meter eso como un complemento para cocinar los pollos, tomate, cebolla, todo, todo lo que es verduras. Exactamente, exactamente de ahí, como le digo, mi cuñado habilitó su sala, donde era su sala de ellos, que era de ellos – de la casa Don Javier y Doña

---

---

Juana ubicada en la calle Isla Cancún – la habilitó como local aparte del porche, ya que el porche ya lo dejamos y nos pasamos a la sala que él habilitó como local, y ahí estuvimos. Se agrandó el negocio, quedó más grande el negocio y ya, este, la razón social empezó con TAVO’S, la gente nos conoce como TAVO’S” (entrevista a DA).

Meses más adelante y, a petición del cliente, se agregó la venta de sopas, frutas y refrescos. Seguramente este fue un factor para abrir en años más adelante, un mini súper al lado de la pollería TAVO’S.

Cuatro años antes de interesarse por la venta de pollos, Don Javier experimentó el tener un negocio de carnicería donde no sólo vendía carne de res y de puerco sino también de pollo. Al surgir la oportunidad de trabajar en el CBTA-11, Don Javier dejó de dedicarse a la venta de carnes y se avocó a cumplir con su nuevo trabajo que era, entre otras cosas, la cría de pollos para fines académicos y para que el CBTA-11 pudiera obtener ingresos propios mediante su venta. A raíz de darse en ese entonces, la oferta de pollos sin encontrar la demanda apropiada, el CBTA-11 autorizó vender los pollos al personal que laboraba en esa institución educativa con el propósito de poder recuperar los recursos necesarios para próximo ciclo de operaciones. Ante esta circunstancia, puesto que Don Javier se había percatado de la escasa competencia que existía alrededor de su hogar y como ya tenía experiencia en el corte y venta de carnes, pensó que era muy factible iniciar este proyecto pues le vio las posibilidades de éxito. El hecho fue que cuando iniciaron operaciones, el deseo de ganarse a los clientes, el existir un control oficial de precios, el no requerir de crédito alguno para su apertura, así como, el contar con la oportunidad de adquirir pollos de granja de piel amarilla tenue natural y sabor propio de un pollo de esta naturaleza, el volumen de ventas se fue incrementando



---

---

a muy corto plazo. En cuanto a la limpieza del pollo, Don Javier hizo uso de la tecnología como fuente de ventaja competitiva, al haber conseguido una peladora eléctrica que les permitió incrementar el número de pollos listos para su venta en menos tiempo, con menos esfuerzo humano y mejor presentación, evitando con ello el que se les fueran los clientes.

A partir de 1982, con el incremento de la venta de pollos a raíz del uso de cierta tecnología y, con la anexión de la venta de productos perecederos y ciertos abarrotes, así como otros factores organizacionales entre los que destaca el aplicar un liderazgo participativo, las finanzas de Don Javier cada día fueron más positivas, a tal grado, que le permitió a Don Javier y a su familia concentrar recursos económicos suficientes para adquirir en la Avenida Nápoles, tres lotes lo suficientemente grandes para construir un nuevo local donde pudiera sacrificar, limpiar y poner en venta la carne de pollo. Esta situación se fue haciendo real a partir del año de 1991 al empezar la construcción de lo que, para ese entonces, sería el nuevo local de la pollería TAVO'S.

Una vez terminado el nuevo local en 1992, Don Javier, su esposa y Don Alfredo, se pasaron a la nueva pollería que tenía el espacio suficiente para el sacrificio, la limpieza, la exhibición y venta de pollos, así como la exhibición y venta de verduras y legumbres. Además, en ese tiempo se abrió un anexo en el que más adelante se daría paso a la tienda de abarrotes. En cuanto a la administración de Recursos Humanos, durante ese año, Don Alfredo se ausentó del negocio y, en su lugar, ingresaron los abuelos de Don Javier, que eran Don Jesús y Doña Chole.

---

---

En cuanto a la higiene del negocio, Secretaría de Salubridad y Asistencia (SSA) Delegación Chetumal, en ese entonces, les revisaba periódicamente debido a que en el Rastro Municipal se carecía de lugar específico para la matanza de aves y por ello, en las pollerías podían sacrificarlas, respetando las normas de higiene y salubridad. Señala Don Javier que, en términos generales, contaba con un buen expediente sanitario, dado que fácilmente podría ser sancionado si algún vecino se quejaba de algún mal olor, ruido o imagen. En ocasiones, prefería pagar \$500.00 de multa anual por si hubiera alguna queja al respecto.

Respecto a los marcos legal y fiscal, se formalizó el registro comercial de la tienda de abarrotes y se le identificó como “Mini Súper TAVO’S”. A su vez, se preservó el registro industrial de la pollería TAVO’S. Ambos negocios fiscalmente estaban registrados bajo el esquema fiscal del Régimen de Pequeños Contribuyentes a partir del año de 1998<sup>49</sup>.

Continuando con el análisis cronológico, en el año de 1993 se amplió el área destinada para abarrotes. Según el dueño, la venta de pollos cubría el 70% de los ingresos y los abarrotes el otro 30%. En este período anual, entró a trabajar Marlene Cool May como empleada de la pollería. Prácticamente en estos tiempos se continuaba con el auge del micronegocio, debido a la escasa competencia, control de precios, sacrificio y venta de pollos de granja y sin la necesidad de aplicar tecnología adicional para la administración de ingresos y egresos, adquisiciones e inventarios o para la promoción del producto.

---

<sup>49</sup> La Procuraduría de la Defensa del Contribuyente (PRODECON) presenta un documento técnico-investigación elaborado en 2013, donde señala que el Régimen de Pequeños Contribuyentes surgió a partir de 1998, con el propósito de incorporar a la mayoría de los vendedores que operaban en menor escala y de los cuales, muchos estaban en el sector informal de la economía.

---

---

---

De 1994 a 1997 se mantenía el auge de la Pollería TAVO'S. Don Javier señalaba que en ese período la venta de pollos representaba entonces un 60% de los ingresos, habiendo una mejoría en las ventas de la tienda de abarrotes puesto que alcanzó el 40% de los ingresos debido a la escasez de la competencia y, al control de precios por la PROFECO, entre otros factores mencionados con anterioridad. Durante este período, se contrató a una persona más para apoyar en la matanza y venta de pollos.

En 1998, se dieron varios factores que provocaron el ajuste de los ingresos de la pollería TAVO'S, siendo éstos el incremento de la competencia local por la liberación de los precios y el ingreso de la empresa detallista regional como San Francisco de Asís. No obstante, se incrementó la nómina con la contratación de un nuevo empleado más, siendo un total de seis trabajadores. Según DJ, la venta de pollos bajó un 20% debido a la llegada de los supermercados y lo expresó así al señalar:

“a bueno, entonces ya se da cuenta que de que fue el negocio, el primer negocio, el primer súper donde se llenaba y, he muchísima gente que iba, entonces, de ahí empezaron a decaer los negocios de carnicerías del mercado, todo eso por precisamente por eso. La gente se iba por lo más barato y en realidad vendían más barato, aunque era frío, ya del momento en que abren, se siente el trancazo, poco a poco va volviendo otra vez. Sí, sí a su carril, se va dando cuenta de que pues aquel está frío, pues está más barato pero está más frío y éste está más cómodo porque, a la hora que quiera voy – el cliente – me lo corta y este y lo otro, y poco a poco otra vez vuelve a su carril pero ya no igual, o sea por ejemplo, los negocios que venden pollos cocinados o carnes cocinadas, ya restaurantes, taquerías, todo esto pues ellos prefieren aunque estén refrigerados prefieren comprarlo porque está más barato tanto en frutas y verduras como en todo donde vean más barato ahí van aunque la calidad no sea la misma” (entrevista con DJ).

---

---

Ya para el año de 1999, debido a la liberación de precios, la competencia local siguió incrementándose, reflejando en la Pollería TAVO'S un decremento en los ingresos por la venta de pollos. Para el año 2000, los abuelos de Don Javier se dedicaron a atender la juguería AMY que les habilitó Don Javier a un costado del inmueble de su propiedad. La nómina se ajustó a cinco empleados con el ingreso de Doña Amalia, hermana de Don Alfredo. Las ventas de pollos se vieron afectadas por el incremento de la competencia local. En el año 2001, se despidió a un trabajador ajeno y se aceptó el reingreso de Don Alfredo con su esposa Rubí Gabriela Cool May. A su vez, Marlene Cool May dejó el trabajo y con ello, la nómina se mantuvo en cinco empleados.

Durante los años 2002 al 2003, la situación se mantuvo más o menos estable. En cambio, en el año 2004 con la inauguración de la Plaza "Las Américas" la venta de pollos y de abarrotes en general tuvieron una mayor caída, situación que se agravó aún más en el período 2005 al 2012 con el ingreso de centros comerciales nacionales como Chedraui y Soriana, así como SAM'S CLUB, Walmart y Aurrera. No bastando con esto, la situación comercial se complicó con la crisis macroeconómica que surgió a partir del 2008 y, sobre todo, con la gripe aviar A (H1N1) que provocó serios problemas a quienes se dedicaban a la venta de pollos tanto en la ciudad de Chetumal como en otros lugares del país, al bajar considerablemente sus ingresos por los efectos negativos de la difusión hecha a nivel internacional y posteriormente nacional, sobre el origen y propagación del citado virus A(H1N1) en el Continente Americano, culpando a México por ser el país donde se inició tal propagación.

---

---

Para 2013, la situación comercial se vio afectada en mayor grado por la suspensión oficial del sacrificio de pollos en los puntos de venta. En ese tiempo, con el retiro de Doña Juana y Don Javier, se dio cabida a la contratación nuevamente, de Marleny Cool May, hermana de la esposa de Don Alfredo para apoyar en la venta de pollos.

A pesar de la variedad de acontecimientos que afectaron sus ingresos, la pollería TAVO'S se sostuvo gracias al prestigio reconocido por quienes fueron y siguen siendo atendidos en el transcurso del tiempo por Don Javier, Doña Juana y Don Alfredo, quienes son parte principal de la base laboral de la Pollería TAVO'S.

### **IV.2.3 El Sentido de Competitividad de la Micro Organización Analizada**

En este tema se plantean dos tipos de análisis, el primero de ellos se orienta hacia las condiciones de operatividad del micronegocio reflejadas en el transcurso de los tiempos y, el segundo, hacia el análisis de los distintos tópicos relacionados con el sentido de la competitividad y que reflejan la situación actual que guarda el micronegocio, a través de 11 reactivos de la escala de Osgood, *et al* (1957: 146-154) que fueron contestados por el dueño del mismo.

#### **IV.2.3.1 Análisis Competitivo de POLLERÍA “TAVO'S” a Través del Tiempo**

---

---

Para poder hacer el análisis de los tiempos desde el punto de vista competitivo, se tomó en cuenta lo planteado por Cáisamo (2010: 1-6) en lo relativo al significado de supervivencia, rentabilidad y crecimiento, y se definieron tres variables de resultados, siendo éstas las siguientes:

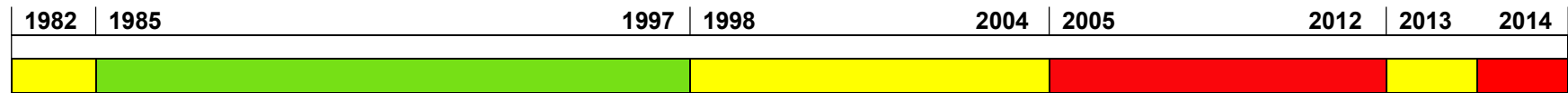
- *Ventas óptimas*: ventas que permiten alcanzar el nivel óptimo de supervivencia, con una rentabilidad aceptable y constante y, con la generación de una diversidad de negocios o incremento de sucursales. Hay un crecimiento considerable y hay una mejora de calidad de vida.
- *Ventas regulares*: ventas que permiten mantener la supervivencia del micronegocio a un nivel aceptable y con un grado variable de rentabilidad. Su crecimiento es mínimo.
- *Ventas mínimas*: ventas que permiten mantener la supervivencia a un nivel crítico, con un margen mínimo de rentabilidad (si lo hay); sin crecimiento.

Para poder identificar claramente cada una de las etapas dentro de la figura Núm. 37, que reflejara el sentido cronológico de competitividad de la pollería TAVO'S, se le dio un color a cada una de ellas, identificando claramente en cuál de ellas se alcanzó su máximo nivel de desarrollo, siendo el color verde para el período de las ventas óptimas, el color amarillo para el período de ventas regulares y el color rojo para el período de ventas mínimas.

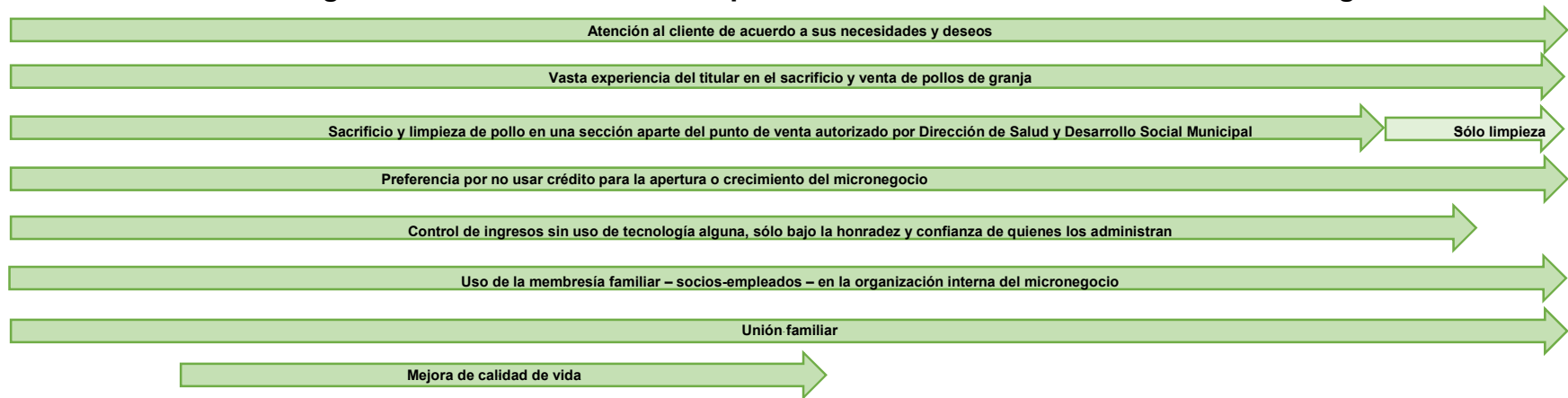
La descripción cronológica a detalle de la figura No. 36, se describe en los párrafos posteriores de su exposición gráfica:

## POLLERÍA TAVO'S

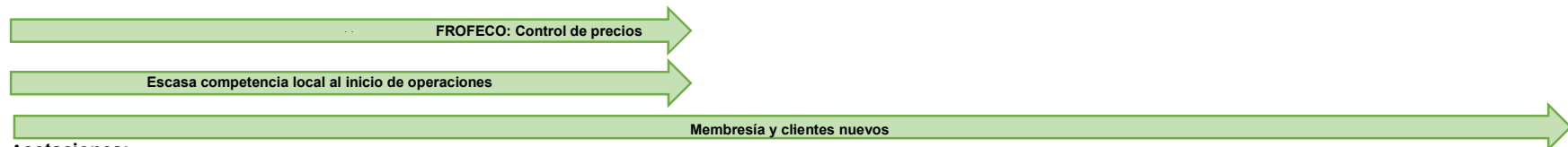
Figura No. 36. Factores organizacionales influyentes en el sentido de competitividad del micronegocio a través del tiempo



### Factores organizacionales considerados positivos en el *ambiente interno* del micronegocio



### Factores organizacionales considerados positivos en el *ambiente externo* del micronegocio



**Acotaciones:**

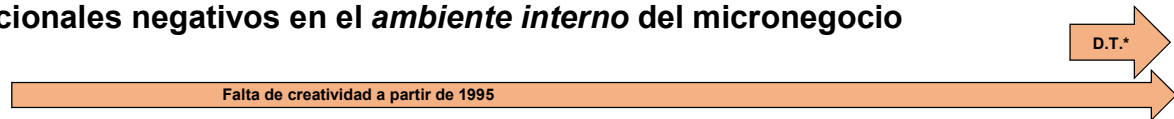
<p><b>Ventas óptimas:</b> Ventas que permiten alcanzar el nivel óptimo de supervivencia, con una rentabilidad aceptable y constante y, con la generación de una diversidad de negocios o incremento de sucursales. Hay un crecimiento considerable y hay una mejora de calidad de vida.</p>	<p><b>Ventas regulares:</b> Ventas que permiten mantener la supervivencia del micronegocio a un nivel aceptable y con un grado variable de rentabilidad. Su crecimiento es mínimo.</p>	<p><b>Ventas mínimas:</b> Ventas que permiten mantener la supervivencia a un nivel crítico, con un margen mínimo de rentabilidad (si lo hay); sin crecimiento</p>
---	--	---

## POLLERÍA TAVO'S

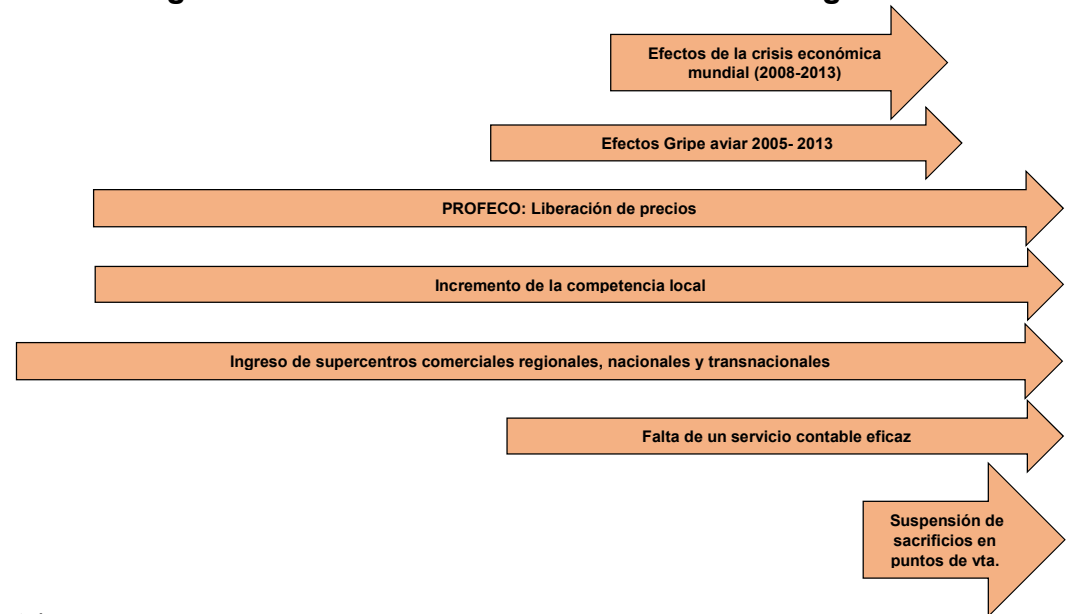
Factores organizacionales influyentes en el sentido de competitividad del micronegocio a través del tiempo



### Factores organizacionales negativos en el *ambiente interno* del micronegocio



### Factores organizacionales considerados negativos en el *ambiente externo* del micronegocio



**Acotaciones:**

\*D. T. = Desinterés en el uso de la tecnología para el control de ingresos, egresos e inventarios

<p><b>Ventas óptimas:</b> Ventas que permiten alcanzar el nivel óptimo de supervivencia, con una rentabilidad aceptable y constante y, con la generación de una diversidad de negocios o incremento de sucursales. Hay un crecimiento considerable y hay una mejora de calidad de vida.</p>	<p><b>Ventas regulares:</b> Ventas que permiten mantener la supervivencia del micronegocio a un nivel aceptable y con un grado variable de rentabilidad. Su crecimiento es mínimo.</p>	<p><b>Ventas mínimas:</b> Ventas que permiten mantener la supervivencia a un nivel crítico, con un margen mínimo de rentabilidad (si lo hay); sin crecimiento</p>
---	--	---



---

---

Desde 1984 a 1985, el arranque del negocio fue extraordinario, de 1985 a 1997, prácticamente la supervivencia alcanzó su máximo nivel, las ventas fueron óptimas, la rentabilidad les permitió adquirir tres terrenos y cambiar el negocio de la pollería ubicada en la casa propia de Don Javier, a la Ave. Nápoles. Don Javier señala que nunca pidió ni un centavo prestado. Don Alfredo ha visto la oportunidad de remodelar su casa y darle educación a su hija. Para Don Javier es lo mismo, dos de sus tres hijos tuvieron la oportunidad de estudiar y él les cubrió los gastos. Al tercero le está apoyando para terminar su carrera. La única tecnología adquirida fue una peladora de pollo que le sirvió hasta el año 2013. Don Javier estaba convencido de que con el uso de peladora eléctrica podría mejorar la atención al cliente que, hasta la fecha, ha estado trabajando bajo el esquema de la confianza y honestidad familiar. Las órdenes se dan verbalmente y se cumplen cabalmente<sup>50</sup>.

A partir de 1998, las condiciones empezaron a cambiar debido a la liberación de precios para la venta del pollo, lo que permitió el incremento de la competencia local, provocando con ello una baja en la venta de pollos, a su vez, apareció la tienda San Francisco de Asís que promovió la venta de pollos congelados y que los restaurantes y hoteles aprovecharon.

Se puede decir que de 1998 a 2004, las ventas fueron regulares. Para el período 2005 – 2012, las condiciones del entorno afectaron considerablemente a la Pollería

---

<sup>50</sup> En este negocio, el papel de la mujer ha sido muy importante tanto en las opiniones vertidas por ella, como por su desempeño constante dentro de la administración y operación de la pollería TAVO'S

---

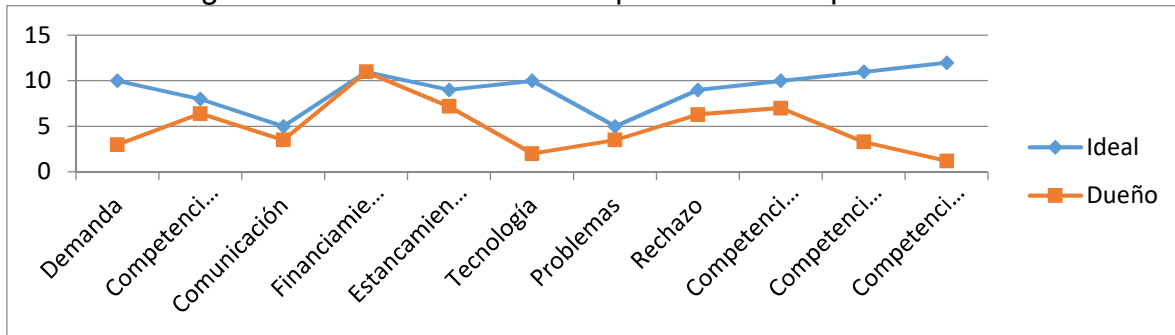
---

---

TAVO'S. La primera de ellas, los efectos de la gripe aviar (2005-2013) generaron el cierre de varias pollerías de la competencia. No obstante, TAVO'S siguió adelante. Un segundo problema que consolidó la baja de venta de pollos fue la crisis económica mundial. En cuanto al uso de tecnología, para el 2013 TAVO'S aún resistía el incluirla en sus actividades fiscales, lo que seguramente cambió para el 2014 debido a las reformas fiscales sobre las cuales tiene que actuar cuando se traslade al Régimen de Incorporación Fiscal. Tal situación entre otras ha contribuido a que TAVO'S se ubique en un nivel de ventas mínimas.

Para ratificar la posición actual por la que atraviesa la pollería TAVO'S, al dueño se le aplicó un cuestionario tipo escala de Osgood, *et al* (1957: 146-154), integrado por 11 items relacionados con los factores: económico, competencia regional, nacional e internacional, recursos humanos, finanzas, producto o servicio y tecnología, donde se le pide al interesado que considere según su criterio, la situación ideal y actual por la que atraviesa su negocio, obteniendo los resultados los siguientes: Del valor total de supervivencia (100%) - considerado por el dueño como el ideal de competitividad para generar un nivel apropiado de rentabilidad, mejora de calidad de vida y crecimiento apropiado - su alcance porcentual en ese momento fue del 54.4%, debido a las diversos factores económicos y organizacionales que han limitado su desarrollo empresarial.

Figura No. 37. Análisis de la supervivencia de pollería TAVO'S



Fuente: Elaboración propia

Estos resultados reflejan el por qué la pollería TAVO'S muestra ventas mínimas durante el período 2013-2014. Los factores críticos fueron: disminución de la demanda, retraso en el uso de tecnología y, su posición crítica ante la competencia nacional y extranjera.

Un factor que destacó en este caso es el hecho de que no se tiene ni se ha tenido endeudamiento financiero alguno desde 1984 a la fecha. En cuanto a la relación laboral, en este punto se puede decir que desde el principio se prefirió trabajar con familiares como trabajadores de confianza, a quienes los cataloga hasta el día de hoy como socios o empleados. Con ello, se aseguró de considerar en lo mínimo su relación con el Seguro Social por cuestiones obrero-patronales, así como con otras instancias federales y estatales sobre el mismo tema.

#### IV.2.4 Los Factores Organizacionales Relacionados con los Retos Empresariales

---

---

Este tema en particular es la esencia del trabajo debido a que no sólo se detectaron factores organizacionales positivos dentro y fuera del ambiente organizacional de la micro organización, sino también se identificaron factores organizacionales negativos que interna y externamente han ido limitando la supervivencia de este micronegocio en el transcurso del tiempo. En principio, se mencionarán aquellos factores internos que desde su creación hasta su mejor etapa, le han permitido alcanzar el nivel de desarrollo para expandirse o para diversificar sus acciones en el entorno, y así, sobresalir ante los demás de la localidad. Posteriormente, se exponen los factores organizacionales que influyen en el sentido de competitividad de la pollería TAVO'S.

#### **IV.2.4.1 Factores Organizacionales Internos Positivos**

En los próximos párrafos se hace mención de los ocho factores positivos que contribuyeron a mantener un nivel aceptable de supervivencia de la Pollería TAVO'S, siendo éstos los que a continuación se señalan:

*Prestación del servicio de acuerdo con las necesidades y gustos del cliente.*

Desde la adaptación de la cochera para la venta de su primer pollo en 1984, este tipo de atención personalizada les ha generado hasta la fecha, el reconocimiento que la gente perteneciente a las viejas familias chetumaleñas los busque para comprar su pollo (no importando que éste no sea sacrificado por Don Javier y su familia) por la atención que siempre les ha brindado cuando solicitan de sus servicios. La atención particular proporcionada al cliente por los dueños de la pollería TAVO'S desde el inicio

---

---

de sus actividades empresariales (1982), ha generado una membresía que se ha convertido en una ventaja competitiva de carácter diferencial (Porter, 1998: 34) hasta el día de hoy.

*Vasta experiencia en el sacrificio y venta de pollos exclusivamente de granja.*

Este factor se reflejó en la calidad de los cortes y presentación de las piezas de pollo ante el cliente y, actualmente los familiares que apoyan al dueño siguen orientándose y apoyándose en él, en la toma de decisiones, para mejorar la calidad del servicio otorgado al cliente, hasta la fecha (2013). El hecho de que los pollos sean sacrificados muy cerca del punto de venta (por el dueño de la pollería TAVO'S), y por la tonalidad diferente de la piel de un pollo de granja al del pollo sacrificado en aquel entonces por CAMPI, así como a la realización del tipo de corte de la pieza de pollo, deseada por el interesado, contribuyeron a la generación de clientes asiduos hasta la fecha.

*Sacrificio y limpieza del pollo en una sección aparte del punto de venta.* El hecho de realizar estas dos actividades apartadas de la zona de ventas le dio un sentido de limpieza y orden al negocio, lo que generó que el cliente solicitara a su gusto y deseo, el corte de la carne de pollo para ese día de actividades culinarias muy particulares. A partir del 2013 ya se dificultó aún más este tipo de atenciones puesto que el gobierno municipal prohibió la matanza de aves en los propios puntos de ventas, lo que generó desconcierto entre los que atendían al cliente y el cliente mismo. Tal situación de sólo vender la pieza de pollo provocó una baja de la demanda del producto que, hasta el momento, se ha estado recuperando lentamente e inclusive

---

---

umentando la venta en ocasiones, gracias a que los viejos clientes están volviendo a adquirir sus productos en la Pollería TAVO'S.

*Preferencia por no utilizar créditos para la apertura y crecimiento del micronegocio.* Con los recursos que el obtenía de su trabajo en el CEBTA-11 y con las ventas que a muy corto plazo obtuvo de la venta de pollos y sin más necesidad que poner una mesa de madera en el garaje de la casa de Don Javier, no hubo necesidad de solicitar crédito alguno para la apertura, desarrollo y sostenimiento de la pollería TAVO'S, hecho que le permitió a Don Javier y a su familia, el mantener un grado de tranquilidad al no contar con compromisos económicos que limiten las acciones para el sostenimiento y desarrollo de la microempresa. Tal situación le generó una ventaja competitiva de carácter diferencial que, hasta la fecha del cierre de la investigación, le ha permitido minimizar la influencia de otros factores organizacionales y económicos del entorno exterior que se han dado en el paso de los años.

*Control de ingresos y egresos sin el uso de tecnología alguna, sólo bajo la honradez y confianza de quienes los administran.* Desde el principio de las operaciones en la pollería TAVO'S predominó la honradez y la confianza en quienes controlaban los ingresos y egresos del micronegocio. Se trabajó de manera muy artesanal hasta finales del 2013, de tal forma que el pago diario de proveedores de pollo era a través de cartoncillos recortados en cuadros, que se guardaban en el cajón de los ingresos del mini súper TAVO'S para descargarlos después en la libreta de ingresos de la pollería TAVO'S. A raíz de la reforma fiscal, se espera que tal situación se revierta desde el punto de vista negativo para la microempresa debido a los

---

---

requerimientos que seguramente le planteará a esta microempresa el Régimen de Incorporación Fiscal a partir del 2014, ya que les motivará a que usen la tecnología para controlar el registro de las operaciones que cotidianamente realizan de manera sencilla, hecho que se dificultará debido a que son gente adulta acostumbrada a operar mediante un esquema artesanal y bajo los valores de honradez, confianza, respeto y unión familiar, puntos importantes considerados como ventaja competitiva de perfil diferencial.

*Uso de la membresía familiar – socios-empleados – en la organización interna del micronegocio.* En principio, sólo contaba con familiares para el inicio y desarrollo de la Pollería TAVO'S. Hasta la fecha, trabajan familiares directos e indirectos de Don Javier. Cuando lo considera apropiado, Don Javier les llama socios para que ellos se identifiquen con las operaciones de la pollería y así se sientan comprometidos para el control adecuado de los recursos financieros que se vayan generando durante las ventas efectuadas por la microempresa, así como de las adquisiciones y pago a proveedores. Desde el inicio de operaciones, su estilo de liderazgo se ha identificado con el sistema 4 de Likert (Brunet, 1987: 30-31), puesto que, en las reuniones familiares que semanal o quincenalmente son efectuadas, Don Javier ha procurado orientar a los familiares en la resolución de problemas que han surgido durante el trabajo y ha atendido las sugerencias que sobre el mismo negocio, le han sido propuestas por los familiares. Tal estilo ha permitido que la armonía entre familiares, el respeto mutuo entre líder y subalternos, y casi cero rotaciones de personal durante tanto tiempo, hayan constituido una ventaja diferencial más, desde el punto de vista competitivo.

---

---

*Unión familiar.* Sobre este aspecto, Don Javier buscó desde el principio mantener reuniones frecuentes ya sea para festejar a alguien, para ir a misa o para salir a dar la vuelta, y ahí procuraba discutir sobre algún proyecto en particular que le interesara al resto de los familiares, máxime si se encontraban ahí quienes trabajaban en la pollería junto con él. Este tipo de hechos ha ocasionado que se diera una mayor cohesión entre quienes han laborado y laboran en la pollería TAVO'S. Tal escenario ha permitido sortear las situaciones difíciles por las que han vivido durante más de treinta años. Por lo tanto, estas circunstancias familiares han contribuido a contar con una ventaja competitiva más de carácter diferencial, dentro de su quehacer empresarial.

*Mejora de calidad de vida.* Sin duda alguna, las condiciones de vida de Don Javier y Doña Juana mejoraron notablemente. A grado tal que Doña Juana invitó a trabajar a sus hermanos, a su cuñada y a la hermana de su cuñada en el transcurso del tiempo. Don Javier hizo lo mismo con sus tres hijos y los apoyó en los estudios realizados por ellos. Así mismo, cuando formaron sus propias familias, los ha estado apoyando continuamente. La mejora de calidad de vida se reflejó principalmente de 1986 al año 2000. Este factor organizacional le ha permitido a Don Javier, obtener una ventaja competitiva de tipo diferencial importante dentro del sentido de competitividad, al permitirle una estabilidad no sólo económica sino social, familiar y empresarial.

#### **IV.2.4.2 Factores Organizacionales Externos Positivos**



---

---

El primero de ellos fue la posición de la FROFECO de mantener el *control de precios* en la venta de pollos, lo cual hizo que la competencia local fuera mínima al haber escasas ganancias en la venta de pollo blanco ya sacrificado y suministrado por CAMPI, con una calidad de servicio muy baja puesto que sólo se pesaba la pieza de pollo con todo y piel, y se le hacían uno o dos cortes al ave. Tal hecho permitió la fácil venta de pollo desde la apertura de la pollería TAVO'S, ya que el sacrificio y venta del pollo de granja le era más atractivo al consumidor. Por lo tanto, tal hecho procedió a ser una ventaja competitiva diferencial para quienes atendían la pollería TAVO'S. Esta ventaja se mantuvo hasta fines del año de 1997, año en que fueron liberados los precios de venta de pollo.

El segundo factor externo positivo se dio con *la atención especial* que proporcionaron al cliente desde el principio de las actividades de la pollería TAVO'S, atención que era muy diferente a la que otorgaban los demás competidores de la localidad de Chetumal. Este hecho le ha permitido obtener una ventaja competitiva tipo diferencial, al mantener el servicio personalizado de limpieza y corte de las piezas del pollo al gusto del cliente, aparte del sacrificio del ave muy cerca del punto de venta. Además, al correrse la noticia del buen trato que se daba a los clientes, esto les ha permitido obtener mayores ingresos, propiciando en su caso, el sostenimiento y mejora de la calidad de vida de sus propietarios.

#### **IV.2.4.3 Factores Organizacionales Internos Negativos**

---

---

Lo que antes era considerado como innecesario, es muy seguro que a partir del 2014 deberá dársele la importancia que merece: el *usar la tecnología necesaria* para el registro de las operaciones contables y fiscales que debe reportar al SAT<sup>51</sup> al momento de cambiarse al Régimen de Incorporación Fiscal. Esta exigencia fiscal le provocará por lo pronto a Don Javier, el tomar decisiones relacionadas con los dos negocios a su cargo y la renta de un tercero. Tal situación generará ajustes en cuanto al control de ingresos y egresos, y propiciará la necesidad de adquirir recursos tecnológicos y la concierne capacitación de quienes trabajan la pollería para cumplir con los requisitos fiscales correspondientes. Este hecho hará que la pollería TAVO'S sea, por lo pronto, menos competitiva que la competencia que cumpla con los requisitos fiscales.

Aunado a lo anterior, desde 1995 *la creatividad se vio muy limitada* por quienes laboran en la pollería TAVO'S, hecho que demuestra la falta de interés por darle una diferente presentación a su negocio y dedicarse sólo a las operaciones internas que ello le exigía hasta nuestros días. Tal circunstancia ha limitado su nivel competitivo ante la competencia y ha afectado su nivel de ventas al mantener una imagen descuidada del punto de venta.

#### **IV.2.4.4 Factores Organizacionales Externos Negativos**

---

<sup>51</sup> Sistema de Administración Tributaria

---

---

Un factor importante lo fue la crisis macroeconómica mundial, iniciada en el 2007-2008, que vino a incrementar las condiciones difíciles que se estaban ya dando en el caribe mexicano y, como consecuencia, la baja en la demanda de pollos. Esta situación provocó la baja de la venta de pollos lo que hizo difícil obtener un nivel competitivo por la escasa venta.

Otro de los factores organizacionales que le afectó sensiblemente fueron los efectos de *la gripe aviar* iniciados en el 2009 y en el que México injustamente fue considerado como el principal autor o uno de los principales autores que generaron la propagación mundial del virus A (H1N1). Esto limitó considerablemente la venta de pollos y que aún hoy en día tiene sus secuelas. Tal hecho ha generado que varios negocios similares, al principio de la crisis, cerraran y los demás, como el caso de la pollería TAVO'S se vieran muy limitados en sus ventas. Ante estas circunstancias, el nivel de competitividad de la pollería TAVO'S, era mínima.

Otro factor más lo fue la liberación de precios para venta de pollos, lo que ocasionó un aumento constante de la competencia que también se dedicaba al sacrificio, limpieza y venta de pollos a nivel local. Antes de que sucediera esta situación y de las señaladas en los dos párrafos anteriores, prácticamente la competitividad era nula.

Un nuevo factor más le afectó a la Pollería TAVO'S: fue el hecho de la apertura extraordinaria de pollerías que realizaban la función de sacrificar y limpiar el ave dentro del punto de venta preocupó a las autoridades federales y estatales. Tal situación generó que la Delegación de la Secretaría de Salubridad y Asistencia ordenara en el

---

---

2013, la suspensión del sacrificio de pollos en puntos de venta. Este hecho provocó que se recurriera a los pocos proveedores de pollos sacrificados que vendían su producto no sólo a la Pollería TAVO'S sino también a la competencia. Bajo estas circunstancias, la competitividad llegó a su mínima expresión. Sólo se buscó la sobrevivencia.

El hecho de ya no proceder al sacrificio de aves a un costado del punto de venta, también le afectó a Don Javier puesto que empezaron a abrir negocios de la competencia en posiciones más cercanas a la de su establecimiento. Con la oferta extraordinaria de pollo, el precio de esta carne empezó a bajar cada vez más hasta el día de hoy.

Un factor más que entró en juego, fue el ingreso de las grandes tiendas departamentales que trabajaban también la venta de pollos como lo fue en su caso, San Francisco de Asís, Chedraui, Soriana, Walmart, Aurrera y SAM'S Club. Sus efectos no se dejaron esperar, las ventas cayeron considerablemente a pesar de que era pollo refrigerado, blanco en muchas ocasiones, fibroso y de mal olor. Aun así, la gente acudía a comprar esa mercancía por ser más barata y en distintas presentaciones. Considerando los factores anteriores, se puede decir que la pollería TAVO'S busca sobrevivir ante tales circunstancias, por lo tanto, el sentido de competitividad se ajusta actualmente a la supervivencia del negocio.

Por último, el desconocimiento del marco contable ha hecho que Don Alfredo se sujete a lo que el contador le indique, perdiendo en ocasiones, la comprensión contable y el nivel de eficacia en sus trámites fiscales y administrativos. Tal circunstancia

---

---

contribuye a no tener una idea clara de las dimensiones competitivas de la Pollería TAVO'S.

#### **IV.2.5 Conclusiones del Estudio de Caso**

Don Javier al iniciar este micronegocio, quizás pensó posiblemente en tener un ingreso más que le permitiera sobrevivir y juntar como dice él, un dinerito más para cubrir cualquier contingencia y, quizás, para hacerse de alguna propiedad más donde pueda darles mayor comodidad a los suyos. Pero, por más de trece años no sólo alcanzó eso sino varias cosas más que contribuyeron a su mejora de calidad de vida y para ser uno de los negocios más competitivos del aquel entonces, claro está sin dejar de ser un micronegocio de carácter artesanal. Ante tal situación de bonanza, a DJ se le preguntó si sentía que ha triunfado en su vida empresarial, a lo que DJ contestó:

“No, no, no siento que no he triunfado, me siento satisfecho con lo que he hecho, pero, pero mis metas no nunca las logré alcanzar” (entrevista con DJ).

Ante esta respuesta, de inmediato se le preguntó a DJ si se podía saber cuáles eran sus metas, a lo que DJ contestó:

“Pues ser, ser mayorista, ser empresario de aquí y de muchos, que, a final de cuentas, no, no ya, ya a estas alturas ya, ya como que ya no me interesan, pero en su tiempo sí, sí soñaba con éstos” (entrevista con DJ).

Todo ello iba bien mientras se trabajaba con familiares con los que compartía parte de las utilidades y los conminaba a ser socios del micronegocio pues sólo así podía trabajarlo sin necesidad de tecnología alguna que le obligara llevar un control

---

---

---

---

riguroso de sus ingresos y egresos. Él consideraba que los familiares, los socios familiares, le rendirían siempre cuentas de los ingresos y egresos del micronegocio bajo un esquema de honradez y confianza, situación que hasta hoy prevalece en su micro organización familiar. Para fomentar tales relaciones, Don Javier propició la realización frecuente de reuniones familiares con el fin de no sólo buscar y consolidar los lazos familiares sino, además, para resolver algún problema o tratar alguna sugerencia relativa al micronegocio.

Tal parece que el tiempo y quizás algunas cuestiones de familia como es la opinión y la atención de la esposa e hijos, de los parientes cercanos, entre otros, le impidieron ser más creativo, ya que por bastante tiempo ha mantenido las mismas características del punto de venta como una fachada sin pintura reciente, el interior del local en condiciones similares y, sin verse en la necesidad de hacer, por lo menos, cambio alguno para mostrar una imagen diferente a la que actualmente persiste sobre el punto de venta. Aunado a los aspectos organizacionales anteriormente expuestos, Don Javier tenía a su favor tres factores externos que en su momento le ayudaron a controlar la competencia y eran precisamente el control de precios por parte de la PROFECO, que a su vez, evitaba que, como segundo factor, la competencia creciera desordenadamente y, un tercer factor se da al haber generado y consolidado cierta membresía entre la clientela, al haberse dado desde la apertura de la pollería TAVO'S, una atención personalizada al cliente, atendiendo sus necesidades o deseos en el corte especial de las piezas de carne del ave.

---

---

Pero más adelante, las cosas cambiaron por las recientes reformas fiscales y otros factores organizacionales más que han motivado la baja en las ventas. Ante tales circunstancias, el panorama para la pollería TAVO'S se ve un poco difícil, debido a que se resiste a dejar de actuar bajo un esquema artesanal e internarse a otros niveles organizacionales para alcanzar nuevamente los mejores niveles de supervivencia, rentabilidad y crecimiento que obtuvo durante los primeros quince años de operaciones. Por lo tanto, en términos generales, pese a que se contempla un desconocimiento pleno en el uso de recursos administrativos básicos para la mejora de la organización interna de la pollería TAVO'S, se puede observar que los factores organizacionales internos y externos, identificados en el estudio, tanto positiva como negativamente, si han influido e influyen considerablemente en la supervivencia de esta microempresa.

### **IV.3 La Nueva Papelería Rayas, S.A. DE C.V., Su Resurgimiento y Transición**

El estudio de caso analizado se ubica dentro del entorno chetumaleño, comunidad considerada como la cuna del mestizaje. Es una organización que, por más de 22 años, ha destacado por su servicio en la comunidad chetumaleña y se le conoce como La Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V., empresa que alcanzó su desarrollo y que, por condiciones financieras y familiares inconvenientes, pasó a tener las dimensiones de una microempresa comercial debido a los reajustes que, con el tiempo, se tuvieron que hacer para mantener su supervivencia. A pesar de las circunstancias consideradas en el entorno interior del establecimiento, y de la llegada de empresas del mismo giro

---

como Office Depot y TONY'S, así como las grandes tiendas departamentales como Soriana, Aurrera, Chedraui, Super Aki, Walmart y SAM'S, y sin dejar de tomar en cuenta a otras papelerías locales. A pesar de lo anteriormente expuesto, según su titular, se está luchando para su resurgimiento y transición generacional. Todo ello basado en el prestigio que, con el tiempo, ha permitido la sobrevivencia de la Nueva Papelería Rayas S.A. de C.V.

### IV.3.1 Descripción General de la Organización

**Figura No. 38. La Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V.**



Fuente: Exposición Propia

La Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V. se encuentra ubicada en la Avenida Andrés Quintana Roo No. 283-A en un terreno de 20 por 20 metros cuadrados; fiscalmente está registrada como persona moral bajo el Régimen General de Ley. Es una empresa familiar que, por sus complicadas condiciones financieras y familiares, al mes de junio de 2013, en la nómina se encontraban sólo seis empleados (cuatro familiares y dos



---

---

trabajadores). Los familiares son: José Eduardo Hernández Rodríguez con el puesto de Gerente General; Francisca Edelmira Medina Orlayneta como Gerente de Administración; Karolina Hernández Medina como Gerente de Ventas y Eduardo Hernández Medina como empleado.

En diciembre de 2013, por divergencias familiares muy importantes, hubo cambios en la estructura familiar y la organización interna de La Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V., sufrió un cambio radical, quedando como propietaria la Sra. Francisca Edelmira Medina Orlayneta, quien ocupa la Gerencia General y actualmente es considerada dentro de la sociedad anónima como la representante legal; los hijos tienen asignados los siguientes puestos: Karolina Hernández Medina como responsable del Área de Ventas y, Eduardo Hernández Medina como responsable del Área de Compras y, adicionalmente tienen dos trabajadores bajo nómina. El inmueble es propiedad de la familia y es punto de venta de papelería en general y, en lo particular, de artículos para dibujo, Ingeniería Civil y Arquitectura, así como de elaboración y venta de invitaciones y promocionales en general.

### **IV.3.2 Análisis Cronológico**

Antes del año de 1986, un personaje que laboraba en el Seguro Social, Don José Eduardo Hernández Rodríguez, visualiza la oportunidad de crear una papelería que atendiera las necesidades del entorno académico y administrativo cercano al Instituto Tecnológico de Chetumal y de diversas dependencias y organismos descentralizados

---

---

del orden federal y estatal. Tal interés se da por la experiencia adquirida en su fuente de trabajo y, en sociedad con su hermano, en 1986, en la Ave. Andrés Quintana Roo No. 355, Colonia Martínez Ross, Chetumal, Quintana Roo, abrieron la papelería “Pergamino” donde vendían artículos de oficina, copias fotostáticas y útiles escolares. Con el interés y experiencia de ambos hermanos, a partir de 1988 se dio una prosperidad inmediata y permanente que provocó en Don José Eduardo, el interés de abrir una nueva papelería.

Con el propósito de conocer su inicio como Papelería RAYAS, lo que hoy se conoce como la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V., a continuación, se exponen algunos puntos importantes de la entrevista efectuada a su titular, en donde se refleja brevemente el transitar de las acciones, decisiones y cambios en los que se ha visto involucrado Don José Eduardo para mantener vigente su organización.

Figura No. 39. Don José Eduardo Hernández Rodríguez



Fuente: Exposición propia

En la apertura de la entrevista, a Don Eduardo se le preguntó sobre el surgimiento del nombre la Papelería RAYAS, que actualmente se le conoce como la

---

---

Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V., a lo que Don Eduardo (DE) amablemente contestó:

“Bueno, pensando en abrir un negocio más o menos en el año 85, de haber concluido la carrera de Administración de Empresas, vimos las grandes carencias que había en ese ramo y optamos, un hermano y un servidor, por abrir un negocio de papelería y ubicarlo cerca del Instituto Tecnológico de Chetumal. Ahí iniciamos en una sociedad con una papelería que se llamaba Pergamino, en el año 86. Posteriormente, sabíamos que esto iba a crecer y los dos estudiábamos administración, iba a llegar el momento en que íbamos a pensar quien iba a manejar la parte de los recursos y, por los dos, es de interés manejar esta situación. Para evitar un conflicto, decidimos separarnos, y es así como en el año 90, ¡eh! Bueno, dos años anteriores, se construye en un local propio, se construye el inicio de que es la Papelería RAYAS (razón comercial inicial de la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V.).

¡Eh! Habiendo terminado la construcción y ya en vísperas del inicio de operaciones, pensamos cómo le íbamos a poner, y como teníamos enfocado anteriormente, para no competir entre hermanos, ¡he! Pergamino, que seguía atendiendo el ramo de papelería en general, y enfocado a primarias, secundarias, bachilleratos. Optamos que la Papelería RAYAS abarcara el mercado del nivel superior, atendiendo a las carreras que había en ese momento, que era Arquitectura, Ingeniería, Administración, todas ellas entonces. Decidimos enfocarlo al ramo de esos productos, ¡eh! Tengo un hermano que estudió diseño gráfico y a él le pedí que me apoyara con el logotipo de la empresa y si pudiera, con el nombre, y entonces, pues me hizo algunas propuestas y entre ellas, me puso RAYAS. En un momento no me llamó la atención, porque RAYAS no es mi apellido, RAYAS no significa nada, pero desde el punto de vista que él lo enfocó, dice ¡todo es dibujo!, son RAYAS, son líneas, ¡todo!, todo lo que está aquí son rayas, rayas, entonces me cambió el panorama, el por qué RAYAS, y fue así como surge el nombre “papelería RAYAS” y la razón hasta por la cual, hasta el día de hoy, que la gente me dice: ¿por qué rayas?, pues alguna vez deseaba saber el motivo porque, efectivamente se tiene razón, así es, todo está. Así es como nace el nombre de RAYAS y el por qué” (entrevista con DE).

---

Ante el surgimiento del nombre de la razón comercial *Pergamino*, de una papelería creada por él y un familiar suyo, se le solicitó a DE que aclarara si la papelería *Pergamino* era un antecedente directo de la antes Papelería RAYAS, a lo que DE contestó:

“En otro lugar, o sea, la Pergamino está ubicada a dos cuadras del tecnológico. La Papelería RAYAS está ubicada a cinco cuadras del tecnológico, o sea, iniciamos, nació la idea de tener una papelería, repito, de los dos hermanos, iniciamos con *Pergamino* en enero del 86. Esto empezaba a crecer y repito, alguien va a querer manejar, sobre todo, la chequera, y yo quiero manejarla, tú quieres manejarla, entonces vamos a quitarnos un problema futuro, fue así como en el 90 nos separamos, dividimos de esta forma la empresa, ¡eh!, vendimos artículos afines a lo que yo quería abrir. Él se quedó con la sucursal, y aun en la actualidad tan amigos y tan hermanos como siempre, nunca hubo una futura negativa, todo fue en el momento exacto de separación, porque sabemos, por experiencia, en el gran número de sociedades, siempre terminan mal, no digo que todas, pero en una gran medida” (entrevista con DE).

Buscando confirmar el año de inicio de operaciones de la Papelería RAYAS (hoy, la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V.), a DE se le preguntó nuevamente: Entonces, *¿Cuántos años tiene el negocio?*, a lo que DE contestó:

“Desde el 90, estamos hablando de casi 23 años” (entrevista con DE).

Se le cuestionó nuevamente a DE si se estaba hablando de la Papelería RAYAS (la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V.), a lo que DE confirmó:

“De Papelería RAYAS” (entrevista con DE).

---

---

Por lo tanto, desde el año de 1990, la Papelería RAYAS (Hoy, la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V.) fue inaugurada por Don José Eduardo Hernández Rodríguez y su esposa, Francisca Edelmira Orlayneta, quienes la situaron en un terreno de su propiedad, ubicado en la Avenida Andrés Quintana Roo No. 283-A, Colonia Venustiano Carranza, Chetumal, Quintana Roo.

El reconocimiento social de la Papelería RAYAS crecía considerablemente por su atención a clientes, por la calidad y exclusividad de los productos vendidos, por los precios accesibles, por la puntualidad en la entrega de pedidos y por el pronto pago de los pedidos de papelería, solicitados por los diversos clientes del sector público.

Con el propósito de conocer su grado de experiencia previa, a DE se le preguntó sobre las experiencias y habilidades anteriores a la apertura del establecimiento de la papelería RAYAS (Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V.), a lo que DE comentó:

Bueno, nosotros somos de origen comerciantes, por parte, mi papá fue toda su vida comerciante y, desde los ocho años, pos, a fuerzas nos inculcó el amor por el negocio. A mí, en mi caso, me puso como responsable de un negocio de papelería bien ubicado, grande, bien grande. Luchamos y nos hizo responsables, entonces, pos ahí nos quedó una semilla de tener un negocio.

Pasan los años, pues al final de la secundaria y toda la preparatoria, claro en un restaurant, como mesero, como repartidor, como todo, pero siempre en el ámbito del negocio. Casualmente llegamos a Chetumal, estoy como empleado de mostrador en la Héroe (Avenida), también en un negocio, y me llega una oportunidad en el Seguro Social, haciendo el servicio social en la institución, y me piden contratarme. Me llega la buena oportunidad y me quedo en el área del Instituto del Seguro Social y precisamente, en el área de abastecimiento. Este, ¡eh!, llegue a, en una carrera muy rápida, muy rápida, porque normalmente no he manejado la vida por objetivos, entonces, siempre

---

he querido algo cuando entré a la institución. Como a los seis meses, de toda la institución, nos citaron a una reunión porque mi jefe, empecé en una categoría muy baja, mi jefe estaba de comisión y me llamaron a las oficinas del Subdelegado Administrativo y, cuando yo entré, ahí fijé mi objetivo de que yo quería sentarme en esa silla y, o sea, llegué ahí, pero no me impactó el poder de que estaba ahí, estaba muy difícil porque estaba estudiando en ese entonces, estaba, bueno, en segundo o tercer trimestre, no quise porque chocaban mis horarios, yo siempre estaba atrasado una hora y corriendo, y corriendo en todo momento.

Fui ascendiendo en el trabajo y el nivel de responsabilidad se hacía mayor, inclusive, manejar algunos aspectos, porque los dos me requerían cada vez más, el estudio me requería mucho estudio y el trabajo mucho trabajo, y recién me casaba, entonces se me juntaba el casamiento y pues ya venía una hija en el camino, entonces la escuela, el trabajo y el embarazo, realmente era pesado el trabajo. Nada de eso me logró desistir alguno de los tres aspectos pero, en algún momento de la vida le dije a mi esposa: sabes, creo que no voy a poder con las tres cosas, creo que voy a dejar una, y ella me dijo: ya tienes mucho avance, ya estás muy adelantado, no son unos años de carrera que llevas, llevas una primaria, una secundaria, un bachillerato y entonces, pues ya estás a punto, haz tu mejor esfuerzo, yo te ayudo en lo que yo pueda, el menor, mínimo de molestia que te pueda generar, pero sí quiero que termines la carrera.

Entonces, tengo que agradecerle al día de hoy, que realmente el apoyo de ella permitió que yo terminara la carrera y que pudiera con todas las actividades. Dicho esto, bueno, logré mi objetivo en cinco años, llegué a subdelegado, y ya había terminado la carrera para ese entonces, casi a la par, subí como delegado. Entonces, si hablaba de que estaba bien ubicado, al trabajo, al estudio y a la familia, pero siempre he tenido que usar el pensamiento de que yo quiero algo diferente ¡ya!" (entrevista con DE).

---

Figura. No. 40. Doña Francisca Edelmira Medina y su hijo Eduardo



Fuente: Exposición propia.

Buscando conciliar el número de familiares que han trabajado desde su inicio de operaciones de la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V. hasta la actualidad, a DE se le preguntó si siempre han estado unidos desde la apertura del negocio y de inmediato, DE contestó lo siguiente:

“¡Nooo!, no, no porque son, es mi esposa y mis dos hijos. Dentro de esos familiares soy yo el cuarto, entonces mi esposa trabajaba en el Seguro Social y se jubiló, o sea, allá estuvo trabajando durante muchos años, veintisiete años trabajó en el Seguro Social. Ella se jubila en el 2005, 2006 aproximadamente, y mis hijos estaban chicos. O sea, cuando se inició el negocio, pues mi hija tenía como ocho, diez años, y mi hijo tenía diez años más o menos. Estaban chicos. Ella se incorpora en el negocio más o menos en el año, entre el 2002 y 2004, más o menos, se integra al negocio. Ellos no participaron hasta esas fechas. Estamos hablando más o menos a la mitad del camino” (entrevista con DE).

---

Figura No. 41. Karolina Hernández



Fuente: exposición propia

Dos puntos importantes que saber son el giro de la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V., que ha estado llevando a cabo desde su inicio hasta fines del 2013, y el tipo de actividades que ha realizado hasta esa fecha. Para ello, se le consultó en primera instancia, sobre el giro al que actualmente pertenece, a lo que DE contestó:

“Es comercio, compraventa de papelería” (Entrevista con DE).

En cuanto a actividades secundarias que adicionalmente se estuvieran realizando en la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V., a fines del 2013, se le formuló la siguiente pregunta: *¿Qué actividades secundarias se realizan actualmente en la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V.?* La respuesta inmediata de DE fue la siguiente:

“Bueno, actualmente, mi hija se está dedicando a la elaboración de invitaciones y artículos para banquetes, eehhh, todo lo necesario para realizar un banquete, no desde el punto de vista de alimentos, sino de la mesa de regalos, la mesa de pastel, las cajitas para los recuerdos. Enfocado básicamente a eso, invitaciones y accesorios” (entrevista con DE).



---

Figura No. 42. Karolina y Eduardo elaborando invitaciones



Fuente: Exposición propia

Haciendo un resumen hasta diciembre de 2013, sobre el análisis cronológico de lo que se conoce como la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V., se tiene lo siguiente:

A partir del año de 1990, Don Eduardo y su hermano decidieron disolver la sociedad que tenían en la papelería “Pergamino”. En ese mismo año, fue inaugurada la entonces razón comercial “Papelería RAYAS” por Don José Eduardo Hernández Rodríguez y su esposa, Francisca Edelmira Medina Orlayneta, quienes la situaron en un terreno de su propiedad, ubicado en la Avenida Andrés Quintana Roo No. 283-A, Colonia Venustiano Carranza, Chetumal, Quintana Roo. Al principio, este micronegocio fue atendido por una sola persona que en este caso fue el hermano de Doña Francisca Edelmira, de nombre Andrés Humberto Medina Orlayneta. Para ese entonces, el local cubría un espacio de diez por 15 metros cuadrados. La papelería Rayas desde el principio, su reconocimiento social crecía considerablemente por su atención a clientes, por la calidad y exclusividad de los productos vendidos, por los precios accesibles, por la puntualidad en la entrega de pedidos y por el pronto pago

---

---

de los pedidos solicitados por los diversos clientes del sector público. Ya para el año 1992, la prosperidad del negocio empezó a darse de manera extraordinaria al vender material para oficina y papelería a las dependencias estatales y a organismos descentralizados que, en esos tiempos, la competencia no quería comprometerse en vender al sector público por impuntualidad en los pagos. El auge de la Papelería Rayas se fue dando pero sin control administrativo ni financiero debido a la concentración de la toma de decisiones en el propietario del negocio cuyo estilo de liderazgo es similar al señalado por Likert (en Corrales y Solís, 1986: 57) que es el Sistema uno, que considera que el líder es el tipo explotador – autoritario donde la gerencia usa el temor y las amenazas, la comunicación es sólo hacia abajo, jefe y subordinados están psicológicamente muy apartados, el líder se considera perfecto por lo que la mayoría de las decisiones son tomadas por él. En 1994 se da la primera ampliación del local que es atendido por cuatro trabajadores.

Figura No. 43. Vista Interior de la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V.



Fuente: Exposición propia

---

---

En este año (1994), específicamente en el mes de diciembre, se dio una crisis económica en el País debido al anuncio de los planes de devaluación, la libre flotación del peso y la pérdida de tres ceros a la moneda nacional, lo que provocó que el dueño y su esposa perdieran un inmueble. Así mismo, el gobierno aplicó dos auditorías fiscales al negocio debido al crecimiento extraordinario que éste empezaba reflejar. Durante esos tiempos, el negocio fue asaltado y, el dueño a su vez sufrió un asalto a mano armada y un intento de extorsión de carácter laboral que tenía como pretexto la firma de un contrato colectivo.

Pese a las condiciones inflacionarias que se dieron en diciembre de 1994, el crecimiento de la antes papelería “Rayas” se debió a que el dueño consideró participar y ganar licitaciones en dos actividades secundarias ajenas a su giro como son la compraventa de herramientas y la compraventa de material sanitario para organismos descentralizados estatales, que posteriormente le provocarían problemas de comprobación fiscal. A partir de 1995 el éxito de papelería “Rayas” es extraordinario. En 1996 se consolida la venta de herramientas y material de limpieza como actividades secundarias de la papelería “Rayas”. Se da apertura a dos sucursales: la primera es un centro de copiado anexo a la papelería, la segunda es una sucursal de papelería y bodega; se contrata a cinco empleados. En 1998, se da la segunda ampliación del local el cual, ya es atendido por ocho trabajadores. Hay una efervescencia de ventas lo que genera que se agregue una actividad secundaria más que es la venta de muebles de oficina. Esto generó la apertura de una mueblería cuyo local es rentado y que es atendida por un trabajador. Se abre la tercera sucursal de la Papelería Rayas en la Avenida Bugambillas, Chetumal. Este local es rentado y es atendido por dos

---

---

trabajadores. En Felipe Carrillo Puerto, Quintana Roo, se renta un local para ubicar la cuarta sucursal de la Papelería Rayas, la cual es atendida por un trabajador; en Cozumel, Quintana Roo, se renta un local donde se instala la quinta sucursal de Papelería Rayas y es atendida por un trabajador. En el local de la Papelería Rayas ubicada en Andrés Quintana Roo, se eleva la plantilla de personal a 11 trabajadores. Como lo señala DE en la siguiente entrevista:

“Abrimos en el 90, en agosto de 90 iniciamos operaciones y yo todavía seguía trabajando. En el 92 renuncié al Seguro Social y me dediqué de lleno al negocio. Ya estando ahí, pues damos las condiciones propicias para que esto crezca de manera rapidísima, ¡como espuma!, o sea, un crecimiento, o sea, no, que ni yo me lo imaginaba, ¡la verdad!, o sea, fue una bomba, que llegó el momento que yo me quedé asombrado de lo que estaba pasando y, cuando alcanza su mayor nivel, cuando alcanza entre el 95 y el 2000, alcanza su mayor auge y en ese período, llegué a tener 28 empleados. 28 empleados, con sucursales, con sucursales en Playa del Carmen, en Cozumel, en Carrillo Puerto y en la ciudad tenía una mueblería en la Carmen Ochoa de Merino, tenía una sucursal en la Belice, esten, y en muy poco tiempo, poco tiempo, tuve sucursales en la Veracruz y en la colonia que está rumbo a Calderitas, la Santa María, en la colonia Santa María. En realidad, lo tuve en muy poco tiempo, hablamos de cuatro a cinco meses cada una. Entonces, se logró salir, en estos períodos hubo crecimiento, muy muuyyy fuerte. Entonces atendía yo, el 80 al 90 por ciento del consumo, del todo el gobierno estatal y federal, ¡Sí!” (entrevista con DE).

Ante interesante relato, se le solicitó a DE que indicara cuántas sucursales y cuántos elementos son los que constituyen actualmente la nómina, por lo que DE expresó lo siguiente:

---

“Ahora solamente nos quedamos con la matriz, solamente con ésta, y únicamente estamos laborando con ésta. Eh, bueno, somos cuatro de familia y dos trabajadores” (entrevista con DE).

Debido a las presiones fiscales para la comprobación de la venta de herramientas y material sanitario, así como la falta de controles administrativos y financieros apropiados, durante los años 2001 y 2002 el propietario del negocio se vio presionado e inició el traspaso y cierre de las cinco sucursales existentes y la mueblería, dando de baja a diez trabajadores. Se reajustó la plantilla de personal de la Papelería RAYAS ubicada en la Avenida Andrés Quintana Roo, dejando para su atención a sólo seis trabajadores de los once registrados en su nómina. Ante la problemática fiscal y la falta de controles administrativos y financieros apropiados, el tres de septiembre de 2003, se modifica el régimen fiscal del negocio y se genera “La Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V.”, ubicándose ante la Secretaría de Hacienda Federal como “Persona Moral a Régimen de Ley”. El inicio de operaciones se realizó con un nivel de liquidez de muy escasos recursos económicos. De 2003 a 2005, se continúa con operaciones relacionadas no sólo con la compra, venta y distribución de material de oficina y papelería para instituciones educativas y dependencias del sector público, sino se siguió incurriendo en la venta de herramienta y en la venta de material sanitario al sector público. Por su propio estilo de liderazgo, el propietario del negocio se centró en las tareas a realizar por sus familiares y personal contratado, desatendiendo las relaciones familiares y olvidándose de la comunicación básica que debería desarrollar con sus familiares más cercanos. La posición de poder y prioridad de decisión del dueño del negocio son absolutas, en ocasiones arbitrarias, ilimitadas y no reglamentadas. Su sentido personal de perfección le hace intervenir de manera

---

---

constante y arbitraria, justificando sus acciones con “la falta de preparación de sus subordinados”. Por lo tanto, la posición del subordinado se reduce a la ejecución del trabajo indicado y a la obediencia de las órdenes dadas. De 2006 a 2009, la “Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V. tuvo una segunda etapa de crecimiento económico debido a las excesivas ofertas de los proveedores y de los acreedores que, de acuerdo al criterio e interés de DE, hizo uso de ellas sin un adecuado control de ingresos, egresos, inventarios y adquisiciones, lo que provocó un asedio de los propios acreedores y proveedores que, a partir del 2010, sus efectos críticos tanto financieros y empresariales como familiares, se fueron reflejando de una manera más acentuada en el deterioro de la unidad familiar y en la posibilidad de cerrar las puertas del negocio por su grado de incosteabilidad, pese a que DE intentó cambiar su estilo de liderazgo. La crisis familiar se agudizó en el mes de diciembre de 2013 y se reajustó la estructura familiar y empresarial, quedando como socios los hijos Karolina y Eduardo y, como gerente general, Doña Francisca Edelmira Medina Orlayneta.

Figura No. 44. Doña Francisca Edelmira Medina Orlayneta



Fuente: Exposición propia

---

---

Hasta este momento, la unión familiar adquirió tintes de cohesión con el afán de lograr la supervivencia del negocio a través de las acciones de los tres familiares y dos empleados.

### **IV.3.3 El Sentido de Competitividad de la Micro Organización y sus Factores Constituyentes**

Como se dio en el estudio de caso anterior, se consideraron dos tipos de análisis, el primero de ellos va orientado hacia el estudio de las condiciones de operatividad de la empresa “la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V.” reflejada en el transcurso del tiempo y, el segundo, hacia el análisis de los distintos tópicos considerados en el sentido de la competitividad y que reflejan la situación actual que guarda la empresa. Todo esto con base en los 11 reactivos de la escala Osgood, *et al* (1957: 146-154) contestados por la nueva propietaria del negocio.

Tomando en consideración el planteamiento señalado en el estudio de caso anterior para efectuar el análisis de los tiempos desde el punto de vista competitivo, igualmente se consideró el planteamiento hecho por Cáisamo (2010:1-6) sobre el significado de supervivencia, rentabilidad y crecimiento, y su relación con las tres variables de resultados (ventas) reflejados durante los períodos de operatividad analizados en el caso “La Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V.”, las cuales son:

- **Ventas óptimas:** ventas que permiten alcanzar el nivel óptimo de supervivencia, con una rentabilidad aceptable y constante y, con la generación de una diversidad de

---

---

negocios o incremento de sucursales. Hay un crecimiento considerable y hay una mejora de calidad de vida.

- *Ventas regulares*: Ventas que permiten mantener la supervivencia del negocio a un nivel aceptable y con un grado variable de rentabilidad. Su crecimiento es mínimo.
- *Ventas mínimas*: Ventas que permiten mantener la supervivencia a un nivel crítico, con un margen mínimo de rentabilidad (si lo hay); sin crecimiento.

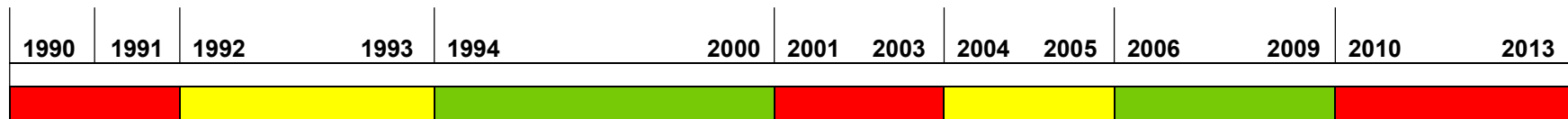
En la figura No. 45, se observan claramente cada una de las etapas por las que atravesó “La Nueva Papelería Rayas S.A. de C.V.” desde su creación hasta nuestros días. Para ello, se le dio el color verde a la etapa que alcanzó ventas óptimas; el color amarillo a las ventas regulares y, el color rojo, al período de ventas mínimas.

Después de las exposiciones gráficas de la cronología de las etapas por las que se refleja la evolución de la “Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V., en los siguientes párrafos se exponen a detalle los acontecimientos que se dieron en cada una de ellas, resaltando los factores organizacionales externos e internos, tanto positivos como negativos, que desde su inicio influyeron y que, a la fecha, continúan influyendo algunos de ellos en las actividades de esta microempresa.

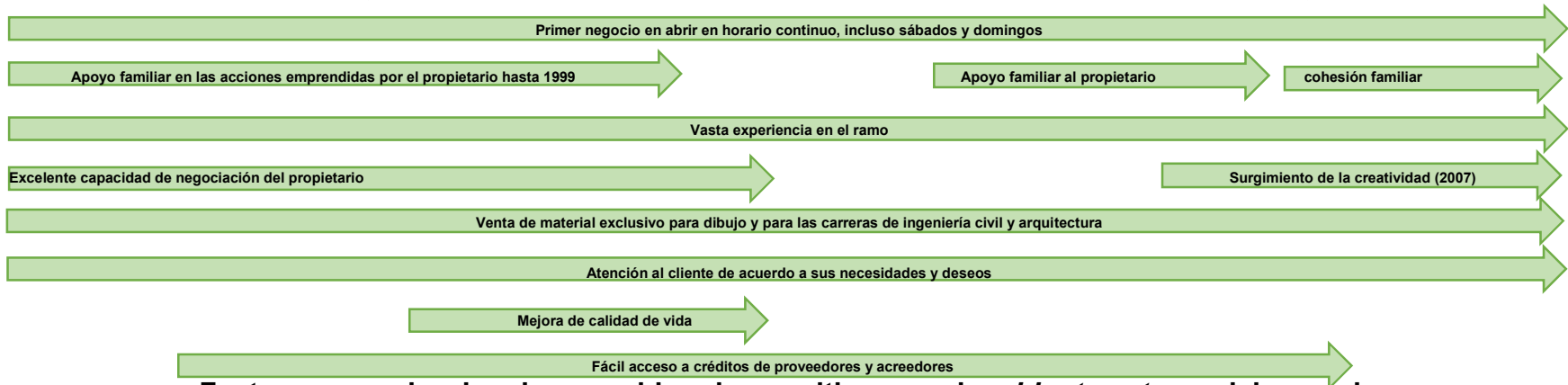


## LA NUEVA PAPELERÍA RAYAS, S.A. DE C.V.

Figura No. 45. Factores Organizacionales Influyentes en el Sentido de Competitividad del Negocio a través del Tiempo



### Factores organizacionales considerados positivos en el *ambiente interno* del negocio



### Factores organizacionales considerados positivos en el *ambiente externo* del negocio

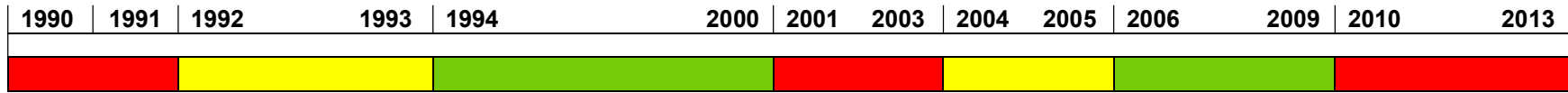


**Acotaciones:**

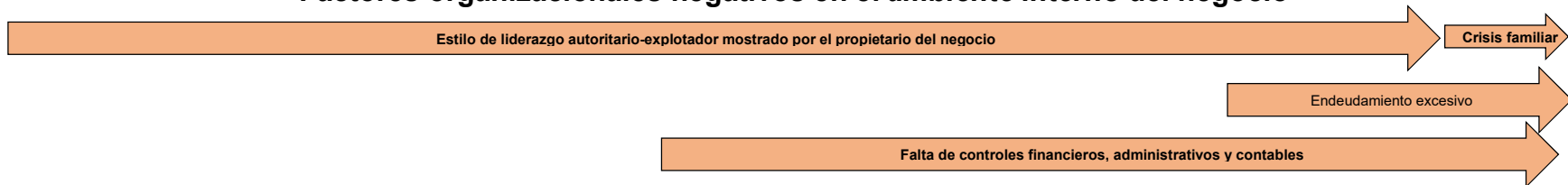
<p><b>Ventas óptimas:</b> Ventas que permiten alcanzar el nivel óptimo de supervivencia, con una rentabilidad aceptable y constante y, con la generación de una diversidad de negocios o incremento de sucursales. Hay un crecimiento considerable y hay una mejora de calidad de vida.</p>	<p><b>Ventas regulares:</b> Ventas que permiten mantener la supervivencia del negocio a un nivel aceptable y con un grado variable de rentabilidad. Su crecimiento es mínimo.</p>	<p><b>Ventas mínimas:</b> Ventas que permiten mantener la supervivencia a un nivel crítico, con un margen mínimo de rentabilidad (si lo hay); sin crecimiento</p>
---	---	---

# LA NUEVA PAPELERÍA RAYAS, S.A. DE C.V.

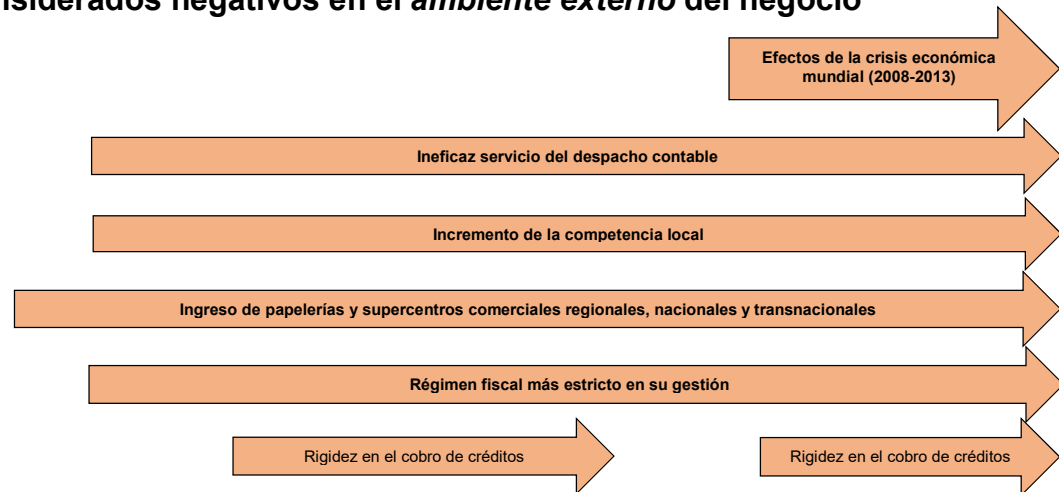
Factores organizacionales influyentes en el sentido de competitividad del negocio a través del tiempo



## Factores organizacionales negativos en el *ambiente interno* del negocio



## Factores organizacionales considerados negativos en el *ambiente externo* del negocio



### Acotaciones:

	<b>Ventas óptimas:</b> Ventas que permiten alcanzar el nivel óptimo de supervivencia, con una rentabilidad aceptable y constante y, con la generación de una diversidad de negocios o incremento de sucursales. Hay un crecimiento considerable y hay una mejora de calidad de vida.		<b>Ventas regulares:</b> Ventas que permiten mantener la supervivencia del negocio a un nivel aceptable y con un grado variable de rentabilidad. Su crecimiento es mínimo.		<b>Ventas mínimas:</b> Ventas que permiten mantener la supervivencia a un nivel crítico, con un margen mínimo de rentabilidad (si lo hay); sin crecimiento
--	--	--	--	--	--

---

---

En el período de arranque (1990-1991), los ingresos por ventas le permitieron cubrir los gastos básicos del negocio, pero, hasta antes del año de 1992, se mantuvo la supervivencia de la microempresa. Para el período 1992-1993, Don José Eduardo renunció al IMSS y se incorporó al negocio y, con los contactos que tenía en las dependencias estatales y municipales, empezó a venderles material para oficina y papelería, teniendo la oportunidad de cobrar sus ventas a muy corto plazo y así incrementar sus ingresos considerablemente. Ya para el período 1994-2000, su nivel de supervivencia fue óptimo, su rentabilidad fue extraordinaria y su crecimiento se empezó a dar de manera vertiginosa, todo esto debido a la consolidación como proveedor único de material de oficina, papelería y fotocopiado, del sector público estatal y municipal y a la incursión a otros negocios que no eran del giro de la papelería, como eran la venta de herramientas y material de limpieza. A su vez se dedicó a la venta de muebles de oficina y a la apertura de sucursales de la papelería en Felipe Carrillo Puerto y Cozumel, así como en distintas partes de la ciudad Chetumal. Durante ese período llegó a tener 28 empleados. En cuanto a la mejora de calidad de vida, en este período la familia Hernández logró tener tres propiedades, ampliaciones del negocio y adquisición de dos vehículos automotores, logró hacer varios viajes nacionales e internacionales y reforzar la educación de sus hijos. En cuanto a créditos, obtuvo varios créditos bancarios y se apoyó mucho en el apalancamiento otorgado por los proveedores. En este período realmente sí alcanzó un desarrollo claro, aunque empezó a perder el control de los ingresos y, a su vez, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) le aplicó dos auditorías debido al

---

---

---

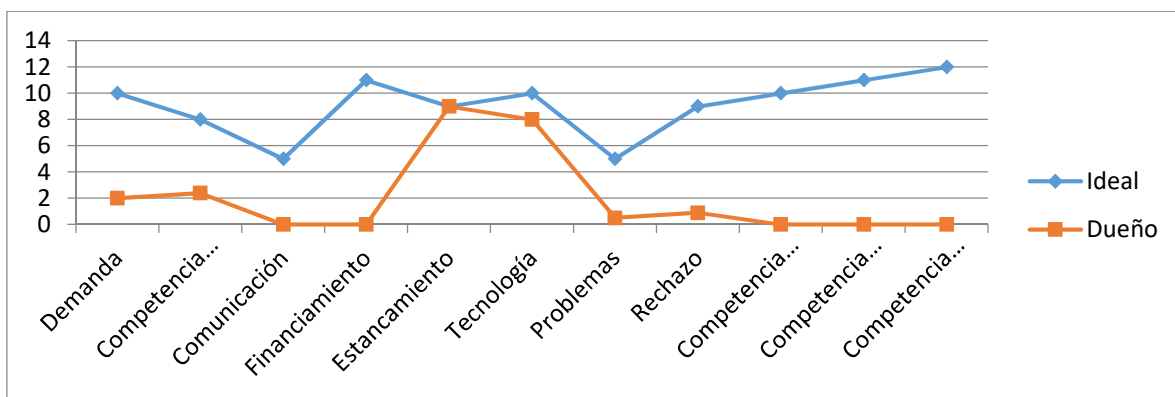
---

tipo de productos que promovía como son las herramientas y material de aseo. Ya para el período 2001-2003, la crisis fue palpable debido a las deudas bancarias, a las deudas con los proveedores y la dificultad de comprobar las ventas de herramientas y material sanitario ante la SHCP. A finales del 2002, el entonces propietario del negocio expuso a la familia las condiciones críticas por las que estaba pasando la empresa por lo que ese período fue muy crítico. En el período 2004-2005 la situación cambió a partir del tres de septiembre de 2003, al ajustarse las estructuras legal y fiscal de la antes Papelería Rayas, al convertirse en persona moral con la razón legal de: “La Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V.”, a efecto de poder atender las circunstancias crediticias. Durante ese período, la esposa de Don Eduardo obtuvo su jubilación del IMSS y con ello concluyó la bodega del segundo piso e invirtió en la tienda. Para el período 2006-2009 se dio una segunda etapa de desarrollo, que, por cuestiones familiares, no logró el crecimiento esperado; asimismo, por el endeudamiento ascendente que se tenía con los proveedores, para el período 2010-2013 la crisis económica se dio nuevamente y, hasta la fecha, sólo se han estado cubriendo los adeudos una vez que se han cubierto los gastos fijos correspondientes. Ante esta situación, Don Eduardo se retiró del negocio por intereses personales además de los económicos, quedando como representante legal Doña Francisca Edelmira Medina Orlayneta quien, junto con sus hijos, administra actualmente el negocio.

Como se señaló en el primer párrafo del punto IV.3.3, para corroborar la situación actual por la que atraviesa el negocio “La Nueva Papelería Rayas, S.A. de

C.V.” a la propietaria actual del negocio se le aplicó un cuestionario tipo escala de Osgood, *et al* (1957: 146-154), integrado por 11 items relacionados con los factores económico, competencia, recursos humanos, finanzas, producto o servicio, y tecnología, donde se le pide a la interesada considere la situación actual por la que atraviesa su negocio, siendo los resultados los siguientes (ver fig. No. 47): El puntaje total fue 22.8 puntos de un total de 100 considerado como el ideal de supervivencia para generar un nivel de rentabilidad y crecimiento apropiados.

Figura No. 46. Análisis de sobrevivencia de la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V.



Fuente: Elaboración propia

En el análisis, brevemente se puede observar la diferencia considerable que se da entre lo ideal considerado por la interesada para este tipo de micronegocios o negocios pequeños, destacando en el caso de la Nueva papelería Rayas, S.A. de C.V. el reactivo correspondiente con la diversificación del producto cuyo puntaje considerado por la dueña es similar al puntaje ideal debido a la demanda de invitaciones y otro tipo de trabajos exclusivos para actividades sociales, diseñados y

---

---

elaborados por su hija, que han tenido una aceptación extraordinaria en la alta sociedad chetumaleña. Otro puntaje cercano al puntaje ideal lo fue el avance en el uso de la tecnología, punto donde la empresa cuenta con tecnología apropiada para prestar un mejor servicio y para controlar sus operaciones. Como contraste, no se puede decir lo mismo de los resultados obtenidos de los demás reactivos, ya que, de acuerdo con la dueña, la demanda del servicio ha bajado considerablemente debido tanto a la presencia de papelerías regionales, nacionales e internacionales, como supermercados nacionales e internacionales que ofertan productos similares a precios competitivos. En cuanto a comunicación, análisis de problemas y aceptación de propuestas del personal, su nivel es mínimo. Con relación al financiamiento, la situación es muy crítica puesto que el apalancamiento financiero es negativo prácticamente hasta este momento (diciembre del 2013). En conclusión, la situación de La Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V. a finales del 2013, es muy crítica.

#### **IV.3.4 Los Factores Organizacionales Relacionados con los Retos Empresariales**

Este punto esencial de la tesis expone los factores organizacionales que influyen esencialmente en la supervivencia de la organización. Sobre esto, se detectaron factores organizacionales positivos dentro y fuera de lo que es el ambiente organizacional de la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V. y, aquellos factores organizacionales negativos que interna y externamente influyen en su supervivencia.

---

---

Los factores organizacionales están claramente identificados en la figura No. 46, la cual muestra en orden cronológico, de cómo esta micro organización ha estado cambiando en el transcurso de los años, exponiendo así sus etapas de desarrollo y crisis, a través de una línea de tiempo y con acotaciones para su fácil identificación de los periodos de tiempo.

#### **IV.3.4.1 Factores Organizacionales Internos Positivos**

*Fue el primer negocio en Chetumal que abrió en horario continuo, incluso los sábados y domingos.* El Hecho de romper con los hábitos y costumbres del comercio chetumaleño, a la entonces Papelería Rayas le dio un estatus social importante ya que los comercios abrían a las ocho y cerraban a las 13:00 horas, para abrir nuevamente a las 17:00 horas y cerrar a las 20:00 horas, evitando abrir los domingos. Sus efectos de membresía se reflejan en la actualidad. Tal hecho es considerado como una ventaja competitiva de carácter diferencial (Porter, 1998: 34) que, le ha permitido mantener cierta membresía de la comunidad chetumaleña y con ello, sostener un nivel de supervivencia básico con un mínimo de rentabilidad, factores elementales de la propuesta de competitividad para la microempresa.

Le ha dado hasta la fecha, *un excelente trato al cliente.* Desde la apertura del entonces del micronegocio, el trato al cliente ha sido y es muy cuidadoso por los integrantes de la familia, buscando que los empleados sigan esa tendencia con el fin de que el cliente regrese nuevamente a la papelería, para ello, si no encuentra el

---

---

---

---

artículo, se le sugiere otro y en su caso, se le invita a que se le consiga en cuarenta y ocho horas. Actitud que no se tenía por la competencia. El trato personalizado al cliente por la familia dueña de la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V., es considerado como una ventaja competitiva más de carácter diferencial que ha contribuido en la supervivencia de esta empresa.

La microempresa se dedica particularmente a la *Venta de material exclusivo para dibujo y para las carreras de ingeniería civil y arquitectura*. Por la cercanía del Instituto Tecnológico de Chetumal, DE tuvo la visión de especializarse en material exclusivo para atender las necesidades del alumnado de esa institución educativa, así como para quienes requieran material de dibujo profesional, y que, hasta la fecha, siguen acercándose a solicitar tal material debido a que pocas empresas tienen los artículos necesarios para la elaboración de maquetas. Como en los dos casos anteriores, el surtido y venta de papelería y artículos exclusivos para las carreras de Ingeniería Civil y Arquitectura, son una ventaja competitiva más de diferenciación, que sigue contribuyendo a la supervivencia y rentabilidad básica de la Nueva Papelería RAYAS, S.A. de C. V.

Cuenta con *vasta experiencia en el ramo*. Por la experiencia laboral y dentro del comercio, DE tuvo la suficiente experiencia en el ramo lo que le permitió incursionar y obtener licitaciones en el sector público estatal y municipal antes de cambiar a persona moral. Las relaciones con los proveedores e instituciones de crédito en su momento fueron excelentes. Cuando el empresario cuenta con una excelente experiencia, un conocimiento amplio y unas habilidades extraordinarias sobre el giro

---

---



---

---

que trabaja, se considera que cuenta con una ventaja competitiva diferencial que le permitió en este estudio de caso, obtener en su momento, un nivel de competitividad extraordinario.

Se cuenta con una *excelente capacidad de negociación del propietario*. Por su capacidad de negociación, Don Eduardo logró que las adquisiciones sobre papelería y material de oficina hechas por el gobierno estatal y municipal fueran cubiertas financieramente de inmediato, lo que le permitió tener un buen nivel de liquidez en su momento. En aquel entonces, la competencia no se atrevía a realizar tales ventas al sector público por el alto nivel de endeudamiento que éste dejaba ante sus proveedores y, no pocos quebraron por tales circunstancias. DE contó con un factor organizacional muy importante que contribuyó a alcanzar en su momento una ventaja competitiva diferencial que, en el transcurso del tiempo, le dio en dos ocasiones, un nivel competitivo considerable.

En su momento, se contó con el *Apoyo familiar*. Un factor muy importante fue el apoyo familiar que se le dio al propietario ante las crisis financiera y fiscal que periódicamente se dieron pese a que por el estilo de liderazgo les impedía tener una comunicación abierta y continua. Este apoyo se vio incrementado cuando se le permitió aplicar los recursos obtenidos por la jubilación de su esposa en la construcción de la parte alta del local y en las operaciones del negocio. Estos apoyos en condiciones de crisis permitieron que la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V. lograra sobrevivir con un nivel mínimo de competitividad.

---

---

A pesar de la crisis, se contó con la *cohesión familiar*: Este factor tiene especial importancia debido a las críticas condiciones familiares que vinieron incrementándose en el transcurso del tiempo hasta llegar a finales del mes de diciembre del 2013, donde tal situación se dio entre los hijos y la mamá para sostener las actividades del negocio pese a la ausencia definitiva del antes propietario del negocio. Tal factor organizacional le permitió a la administradora y a su familia, mantener un nivel competitivo básico para poder reestablecer la confianza de clientes, proveedores y acreedores.

En época de bonanza, se dio la *mejora de calidad de vida*: Este factor se generó principalmente en el período 1994-2000, por ser éste donde se alcanzó su nivel óptimo de supervivencia, rentabilidad y crecimiento, lo que se reflejó en la adquisición de tres propiedades, adquisición de dos vehículos, viajes nacionales y al exterior, atención médica en clínica particular, educación de los hijos y, ampliación y arreglo interior de la casa habitación de la familia Hernández Medina. La mejora de calidad de vida es un factor básico a nivel competitivo, al contribuir en la mejora de la fuente de trabajo cuando se aprovecha en su beneficio.

*Surgimiento de la creatividad*: Este factor se dio a partir del 2007 cuando la hija de DE optó por dedicarse a elaborar invitaciones de alto nivel de acabado, lo que le permitió ser independiente económicamente con su negocio dentro de la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V. ya que sus trabajos eran solicitados por clientes del vecino país de Belice entre otros, dada la calidad del material importado y la tecnología aplicada para su elaboración y facturación. Su clientela está incurriendo cada día a la membresía puesto que regresan nuevamente y con clientes por ellos recomendados.

---

---

---

---

La competencia a su vez, le solicita servicio de maquila y, frecuentemente le compran el material importado para poder realizar sus trabajos. Indiscutiblemente, la creatividad de Karolina, hija de Don Eduardo y Doña Francisca Edelmira, ha generado una ventaja competitiva más de tipo diferencial que ha contribuido a sostener un nivel de competitividad mínimo para mantener la supervivencia de la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V.

#### **IV.3.4.2 Factores Organizacionales Externos Positivos**

Indiscutiblemente, el factor que desde su inicio y, hasta la fecha se da, es el de *la membresía ganada por el buen trato y clientes nuevos* que buscan material especial para dibujo, ingeniería civil, arquitectura y, en la actualidad, para la elaboración de invitaciones y trabajos especiales de presentación que la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V. actualmente oferta. Lo anterior independientemente de los clientes antiguos y actuales que gustan de adquirir papelería escolar y material de oficina, cotidianamente. El hecho de haber contado con la venta de productos selectivamente escasos en la comunidad le dio la oportunidad al empresario el darse a conocer e incrementar la imagen positiva de la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V., lo que generó contar con clientes asiduos que conformaron una membresía espontánea que, desde el punto de vista competitivo, es una ventaja considerada como diferencial que contribuyó a mantener la supervivencia del establecimiento comercial.

---

---

Un segundo factor que se dio con frecuencia durante del período de desarrollo, lo es *la tolerancia en el cobro de créditos por acreedores o las deudas por los proveedores* que, hasta final del primer período de desarrollo, no se mostraban tan exigentes como en el caso de la primera y segunda crisis por la que atravesó esta empresa. El desfase del pago de compromisos financieros generó una ventaja competitiva diferencial más para el dueño de la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V., mientras se encontraba vigente la bonanza financiera.

Un tercer factor externo es *la flexibilidad en la gestión fiscal* que, hasta finales del primer período de desarrollo (año 2000) se dio. Este hecho permitió hacer operaciones difícilmente comprobables dentro del giro del negocio hasta que las autoridades fiscales le aplicaron dos auditorías exhaustivas que le obligaron cambiar la estructura legal, pasando de persona física a persona moral (año 2003) y, a respetar el giro al cual estaba adscrito el negocio. Tal situación fiscal benefició considerablemente al dueño de la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V., como a muchos empresarios del momento, lo que se convirtió en una ventaja competitiva más de tipo diferencial dentro de las operaciones de ventas realizadas por el propietario del establecimiento.

Un cuarto factor externo lo fue *la escasa competencia local* que, hasta finales del 2010, le permitió al negocio ser rentable y crecer en dos ocasiones. Esto debido entre otras circunstancias, a la oportunidad de abastecer de material de oficina, papelería y fotocopiado a las dependencias estatales y municipales. Ante la oportunidad de contar con limitada competencia local y regional, le permitió a la Nueva

---

---

---

---

Papelería Rayas, S.A. de C.V. incursionar en un mercado escasamente atendido que es el sector público, lo que generó una ventaja competitiva diferencial más ante las demás empresas del ramo, hecho que se reflejó durante la primera y segunda etapas de desarrollo de este establecimiento (1994-2000 y 2004-2010; ver fig. no. 46).

#### **IV.3.4.3 Factores Organizacionales Internos Negativos**

*La falta de controles financieros, administrativos y contables*, fue la causa principal por la que la empresa “La Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V.” se ha visto en condiciones muy críticas durante su existencia, puesto que por la carencia de indicadores de rendimiento, se desconoce la efectividad de quienes la administran, en el control de costos y gastos, para poder así, convertir las ventas en utilidades (controles financieros); en cuanto a los controles administrativos, éstos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones; a controles tales como análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamiento de personal y controles de calidad entre otros, que les permitan ser eficaces y eficientes en sus operaciones. En cuanto a controles contables, éstos incluyen controles tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna. Ante su desconocimiento, los nuevos propietarios se ven en condiciones críticas para remontar la adversidad y continuar con sus operaciones. Sin este tipo de controles, la

---

---

Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V. se encontraba en condiciones críticas de supervivencia y de rentabilidad, elementos básicos del sentido de competitividad para esta micro organización que, hasta el 31 de diciembre del 2013, se hallaba en crisis. Por lo pronto, se está intentando mejorar su situación interna mediante el cambio del titular y el establecimiento de controles contables básicos de operación.

Un segundo factor interno negativo lo es *el apalancamiento financiero negativo* al cual se enfrentan quienes actualmente se hacen responsables de su administración, puesto que es un problema que continuamente los asedia debido a que se ven limitados en la adquisición de créditos blandos o apalancamientos que los proveedores generalmente ofertan a sus clientes especiales. Tal situación financiera ha colocado a la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V. en condiciones críticas de supervivencia y rentabilidad, que la nueva administración deberá recuperar a la brevedad posible para alcanzar el nivel de competitividad deseado.

Un tercer factor negativo lo fue *el estilo de liderazgo* reflejado por el propietario del negocio ya que, según Rensis Likert (1968: 27-43) el estilo autoritario-explotador caracterizado por el temor y las amenazas, donde la comunicación fluye de arriba hacia abajo, y las decisiones se toman desde la cúspide de la organización, lo que presenta un significativo distanciamiento psicológico entre el subordinado y el supervisor. Este tipo de liderazgo no fue el adecuado para la administración de esta empresa familiar, debido a que limitó el intercambio de opiniones de carácter empresarial y laboral y, en sí, la comunicación con su familia. Esta posición provocó finalmente el aislamiento de toda información del negocio hacia la familia, fustigando

---

---

---

---

su separación de la misma y del negocio a finales del 2013. Tales hechos provocaron una inestabilidad financiera y administrativa en la organización que, para buscar recuperar su situación competitiva, se requirió del cambio del titular y el establecimiento de controles contables y administrativos elementales, bajo una premisa básica que es: una mayor cohesión familiar.

Un cuarto y último factor interno negativo lo es *la crisis familiar* en la que se vio envuelto el negocio, debido esto a que se dio la separación definitiva del creador del negocio del núcleo familiar, lo que dio pie a una crisis interna de carácter legal y por ende, a la reestructuración de la organización interna del mismo. Este hecho provocó tocar fondo en la crisis de la empresa y, ante este reto, a través de *la cohesión familiar*, se está buscando reordenar las condiciones financieras y administrativas que se tengan que realizar para poder continuar con la operatividad del negocio. Bajo tales circunstancias, el nivel competitivo de la organización era mínimo por el tipo de movimientos familiares y empresariales que se vieron obligados a realizar para lograr la supervivencia de la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V.

#### **IV.3.4.4 Factores Organizacionales Externos Negativos**

El primer factor externo negativo para la microempresa en estudio, lo es el *Régimen Fiscal más estricto en su gestión* debido a las reformas y condiciones fiscales por las que se vio involucrada la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V., en el período 2001-2003, al verse auditada en dos ocasiones por la Secretaría de Hacienda y

---

---

---

---

Crédito Público. Tal situación imprevista por el titular, le generó una inestabilidad crediticia y descontrol financiero que le afectó el nivel competitivo, donde sus índices de supervivencia, rentabilidad y mejora de calidad de vida decayeron de manera abrupta.

Un segundo factor importante que actualmente está afectando a la empresa lo son *los créditos escasos y caros, así como el cero apoyo de los proveedores* por las deudas que la papelería tiene con ellos. Esta situación ha acentuado la crisis por la que actualmente atraviesa la empresa puesto que, las deudas con los proveedores limitan a los propietarios sólo hacer adquisiciones al contado para poder abastecer la demanda de productos. Tales hechos provocaron que el nivel de competitividad llegara al mínimo dentro de los aspectos de supervivencia, rentabilidad de la micro organización.

Un tercer factor es *el incremento de la competencia local* que se ha visto favorecida por las condiciones críticas por la que atraviesa la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V., lo cual ha permitido que la competencia aproveche los segmentos de mercado que han sido desatendidos por la propia papelería. Tal situación ha incrementado la dificultad de recuperar el nivel competitivo de la micro organización, al complicarse su situación de supervivencia ante una mayor competencia local y una disminución de clientes del sector público.

Aunado a lo anterior, en la capital del Estado de Quintana Roo *han abierto sus puertas a papelerías y supercentros comerciales regionales, nacionales y*



---

---

*transnacionales* que, durante el inicio de temporadas escolares, ofertan material escolar a precios muy competitivos y en condiciones promocionales que año con año van cambiando. Tal circunstancia ha provocado que la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V. no pueda competir bajo ese esquema. Estos hechos han sido una desventaja competitiva para la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V. que, con el propósito mantener su supervivencia, ha incursionado en una actividad secundaria que es el diseño, impresión digital y acabado artesanal de invitaciones para eventos sociales, empresariales o políticos.

Un quinto factor lo es *la ineficacia en el servicio del despacho contable contratado*, puesto que éste se limitaba a ajustar las operaciones del negocio de acuerdo con el interés del dueño, dando como resultado el evitar conocer la realidad financiera del mismo. Esta circunstancia generó un vacío de información sobre la situación del negocio que, al mes de diciembre, nuevamente ha tratado de recuperar su situación financiera y poder levantar comercialmente a la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V. Si los controles contables son ineficaces y ajustados a los intereses del dueño, la situación competitiva se considera muy endeble para la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V. y para cualquier micro organización, máxime, si el empresario desconocía su ventaja o dio prioridad a la parcialidad de la información contable.

Un sexto y último factor detectado fueron *los efectos de la crisis económica mundial que, a partir del 2008*, aquejó a la papelería en cuanto a las adquisiciones de material especial para la elaboración de invitaciones, servicios promocionales o para la elaboración de maquetas. Bajo todo acontecimiento Macroeconómico negativo, la

---

---

---

---

crisis económica contribuyó a que la Nueva Papelería Rayas S.A. de C.V. tuviera un bajo horizonte de supervivencia y de rentabilidad, reflejado en un nivel de competitividad crítico, por no poder cubrir oportunamente y a precios competitivos, sus adquisiciones de material importado<sup>52</sup>.

### **IV.3.5 Conclusiones del Estudio de Caso**

En la Ciudad de Chetumal, capital del Estado de Quintana Roo, existen micro organizaciones de prestigio como lo es el caso de la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V. Esta empresa que actualmente cuenta con cinco trabajadores, tres familiares y dos empleados contratados, es una empresa de prestigio que, pese a las condiciones financieras y sociales por las que atraviesa, ha demostrado ser un ejemplo de tenacidad por quienes han intervenido e intervienen en sus operaciones. Su creador original, Don José Eduardo Hernández Rodríguez, tuvo la visión de establecer un negocio que fuera el mejor del entorno local. Para ello, contaba con la experiencia y capacidad necesarias para lograrlo. Su imagen y prestigio en las esferas empresarial y política le hicieron alcanzar sus metas durante un período considerable (1994-2000), siendo el mejor del ramo dentro del entorno local. Su facilidad de convencimiento, sus relaciones públicas y sus contactos comerciales le permitieron hacer lo que muy pocos competidores pretendían lograr y era convencer a un sector público estatal y municipal

---

<sup>52</sup> Los factores positivos o negativos tanto internos como externos, son gráficamente expuestos en la figura No. 46 del presente estudio.

---

---

que contaba con los suficientes recursos para realizar operaciones comerciales sobre papelería y material de oficina que estos organismos públicos requirieran. Su crecimiento fue vertiginoso pero, que a finales del año 2000 y principios del 2001, por falta de controles financieros, administrativos y contables, pero sobre todo la falta de comunicación familiar generada por su estilo de liderazgo, la situación cambió para el titular, a tal grado que tuvo que recurrir a la familia para que, como al inicio de operaciones, le apoyara en la papelería debido a que se tuvo que reajustar al personal que operaba en ella y no contaba con recursos necesarios para la contratación de nuevos elementos. Tal situación provocó cierto repunte, especialmente cuando su esposa, Doña Francisca Edelmira Medina Orlayneta aportó al negocio el importe del fondo de retiro obtenido del IMSS al jubilarse y, con ello, se construyó la bodega del negocio precisamente en la parte superior del mismo y, lograron cubrir en parte los créditos pendientes de pago, no sin antes darle fuerza a las ventas. Posteriormente, ante el incumplimiento de los créditos adquiridos con acreedores y proveedores, al estilo de liderazgo que el titular mantenía en la organización y, al deterioro de las relaciones familiares, tal situación tocó fondo a finales del año 2013, al dejar de ser el titular de la papelería y de separarse del núcleo familiar. A partir de esa fecha, la nueva titular, Doña Francisca Edelmira Medina Orlayneta, se ha dado a la tarea de procurar nuevamente la estabilización del negocio.

En conclusión, los factores organizacionales sí influyen considerablemente en la supervivencia de los micronegocios o negocios como el que actualmente se estudia.

#### IV.4. Análisis Comparativo de los Casos Pollería TAVO'S y La Nueva Papelería Rayas S.A de C.V

Pollería TAVO'S y La Nueva Papelería Rayas, S. A. de C.V. son dos casos que desde su principio es palpable la diferenciación entre una y otra organización, puesto que la primera de ellas es de carácter artesanal y la segunda, es actualmente catalogada como una micro organización por el número de empleados pero, por el nivel de ingresos, es muy factible que no lo sea y se apoya en el uso de la tecnología para la venta de papelería, material de oficina y material especial para dibujo, ingeniería civil y arquitectura, así como para la prestación del servicio de elaboración y venta de invitaciones y otros productos promocionales. Aun así, dentro de los factores organizacionales que influyen en su quehacer, hay algunos que son similares en ambos casos y otros que son diferentes, por lo que a continuación se exponen previamente las tablas Nos. 17 y 18, donde se plasman las similitudes y diferencias de tales factores.

Tabla. No. 17. Análisis Comparativo de los Factores Organizacionales de los Estudios de Caso: *Similitudes*

Factores organizacionales	Empresas	
	TAVO'S	RAYAS
<i>Internos positivos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención al cliente de acuerdo con sus necesidades y deseos</li> <li>Vasta experiencia del titular en el sacrificio y venta de pollos de granja</li> <li>Mejora de calidad de vida</li> <li>Unión familiar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención al cliente de acuerdo con sus necesidades y deseos.</li> <li>Vasta experiencia en la compraventa de papelería, material de oficina y, especial para dibujo, Ingeniería Civil y Arquitectura</li> <li>Mejora de calidad de vida</li> <li>Cohesión familiar</li> </ul>
<i>Interno negativo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconocimiento pleno del uso de controles financieros, administrativos y contables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconocimiento pleno de controles financieros, administrativos y contables.</li> </ul>
<i>Externos positivos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membresía y clientes nuevos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membresía y clientes nuevos</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa competencia local al inicio de operaciones</li> <li>• Flexibilidad en la gestión fiscal (1985-1997)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa competencia local al inicio de operaciones</li> <li>• Flexibilidad en la gestión fiscal (1994-2000)</li> </ul>
<i>Externos negativos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un servicio contable eficaz</li> <li>• Incremento de competencia local</li> <li>• Ingreso de supercentros comerciales regionales, nacionales y transnacionales</li> <li>• Reformas fiscales y régimen fiscal más estricto en su gestión</li> <li>• Efectos de la crisis económica mundial (2008-2013)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un despacho contable eficaz.</li> <li>• Incremento de competencia local</li> <li>• Ingreso de supercentros comerciales regionales, nacionales y transnacionales.</li> <li>• Reformas fiscales y régimen fiscal más estricto en su gestión</li> <li>• Efectos de la crisis económica mundial (2008-2013)</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Tabla No. 18. Análisis comparativo de los factores organizacionales de los estudios de caso: *Discrepancias*

Factores organizacionales	Empresas	
	TAVO'S	RAYAS
<i>Internos positivos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferencia por no usar crédito para la apertura, ampliación o crecimiento del micronegocio.</li> <li>• Control de ingresos y egresos sin uso de tecnología alguna, sólo bajo la honradez y confianza de quienes los administran</li> <li>• Sistema (Liderazgo) participativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primer negocio en abrir en horario continuo, incluso sábados y domingos</li> <li>• Aprovechamiento del fácil acceso a créditos de proveedores y acreedores</li> <li>• Uso de la tecnología generalmente para facturación</li> <li>• Excelente capacidad de negociación del propietario</li> <li>• Apoyo familiar al propietario.</li> </ul>
<i>Externos positivos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROFECO: control de precios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tolerancia en el cobro de créditos por proveedores y acreedores</li> </ul>
<i>Internos negativos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desinterés en el uso de la tecnología para el control de ingresos, egresos e inventarios.</li> <li>• Falta de creatividad a partir de 1995</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Endeudamiento excesivo</li> <li>• Falta de controles financieros y administrativos</li> <li>• Estilo de sistema (liderazgo): autoritario-explotador</li> <li>• Crisis familiar</li> </ul>
<i>Externos negativos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROFECO: Liberación de precios</li> <li>• Efectos gripe aviar 2005-2013</li> <li>• Suspensión de sacrificios en punto de venta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régimen fiscal más estricto en su gestión</li> <li>• Rigidez en el cobro de créditos por proveedores y acreedores</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Dentro de *las similitudes identificadas*, desde el punto de vista interno positivo, hay tres factores organizacionales que se dan en las dos organizaciones estudiadas, el primero de ellos es *la atención al cliente de acuerdo con sus necesidades y deseos*. De su importancia simplemente se desprende la imagen y, por ende, el prestigio que

---

---

bien les ha valido para su supervivencia hoy en día ya que, pese a la competencia que cada día les abruma en mayor grado, la atención otorgada a sus clientes desde el inicio de sus operaciones les ha valido que los clientes regresen frecuentemente a solicitarles sus servicios o productos, e inclusive, han contado con nuevos clientes recomendados por los anteriores.

Un factor más lo es *la vasta experiencia que ambos dueños* han mostrado desde el inicio de sus operaciones, lo cual les ha permitido preparar a sus familiares, quienes los han apoyado indiscutiblemente desde el principio de las operaciones de la micro organización.

Como consecuencia de lo anterior, en ambas micro organizaciones se logró un período de desarrollo que les permitió obtener *una mejora de calidad de vida*, hecho que se reflejó en la adquisición de bienes como terrenos, bienes inmuebles, vehículos, educación y otras mejoras más.

En cuanto a *lo familiar*, la unión de los elementos que integran la familia ha sido constante. En el caso de la pollería TAVO´S. En la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V., la unión familiar ha destacado en los momentos críticos de la administración de la micro organización

En lo que corresponde al factor interno negativo detectado en común, éste es *el desconocimiento básico de controles financieros, administrativos y contables* que seguramente, a ambas micro organizaciones les permitiría mejorar considerablemente sus condiciones competitivas.

---

---

En cuanto a los factores externos positivos, tres de ellos destacan en su similitud. *El primero de ellos lo es la membresía* que desde el punto de vista de la psicología social, donde se tiene cierta relación con el sentido de los grupos de membresía de una persona que están relacionados con sus valores y actitudes y que ésta a su vez, se relaciona o pasa a formar parte de otros grupos y, los primeros grupos se convierten en grupos de referencia para el individuo y, entre ellos, desde el punto de vista de la mercadotecnia, se da el grupo de contacto donde el individuo generalmente mantiene la membresía a través de una relación regular que puede ser cara a cara y cuyos valores, actitudes y normas son aprobadas. Su influencia en este caso, en el consumidor, depende de varios factores como lo son la información, la experiencia y la actitud del individuo entre otros. Bajo estas condiciones, surge la posibilidad de contar con clientes nuevos, máxime en comunidades no tan grandes donde la promoción informal es para muchos, la mejor manera de darse a conocer o incrementar la clientela.

*El segundo factor*, la oportunidad de haber contado con *una escasa competencia local al inicio de operaciones* permitió que los micronegocios incrementaran sus ventas considerablemente durante los primeros años de operaciones y, por ende, lograr un nivel de desarrollo a corto y mediano plazos.

*El tercer factor* lo es el aprovechamiento de la flexibilidad en la gestión fiscal que desde 1985 hasta el año 2000, fue aprovechada por ambas micro organizaciones al reflejar un mejor nivel de rentabilidad y una mejora de calidad de vida para sus propietarios y familia.

---

---

En cuanto a los factores externos negativos, se identificaron cinco similitudes a saber. *La primera* de ellas se relaciona con el servicio contable que les es proporcionado por quienes se dedican a esta profesión. Para el caso de TAVO'S, las operaciones contables se circunscriben exclusivamente a la gestión de declaraciones fiscales periódicas y a la gestión administrativa. En el caso de RAYAS, la situación es más complicada debido a su régimen fiscal y a que el despacho contable no ha entregado los estados financieros que le permitan al propietario conocer la situación rentable por la que atraviesa actualmente la papelería y, ni se ha aplicado un software apropiado para las operaciones de ventas y compras y que, además, refleje un control diario y periódico de inventario para así saber por lo menos, la rotación del mismo durante un ejercicio fiscal determinado y, que refleje estados financieros verídicos cuando la institución fiscal lo requiera.

En los últimos años de operaciones, *el incremento de la competencia local* fue importante para ambos micronegocios, siendo muy considerable en el caso de la pollería TAVO'S, puesto que, con la liberación de precios y la suspensión del sacrificio en el punto de venta, entre otros factores, incrementó la posibilidad de que surgieran más micro organizaciones que ofertaran el mismo producto a precios bajos.

*Un tercer factor negativo* para estas micro organizaciones, lo es *el ingreso de supercentros comerciales tanto regionales como nacionales y transnacionales*, los cuales, por su capacidad de compra, influyen considerablemente en los precios y variedad de productos, lo que ocasiona la disminución de sus ventas, puesto que los centros comerciales promueven la venta de pollo no sólo para su preparación en la

---

---



---

---

cocina familiar, sino en distintas presentaciones culinarias. En cuanto a la venta de papelería y artículos escolares, las tiendas o centros comerciales atrajeron el mercado chetumaleño bajo diversas promociones u ofertas que provocaron la baja en ventas de la Nueva Papelería Rayas, S. A. de C.V.

*El cuarto factor negativo lo constituyen los ajustes de las misceláneas fiscales* y las reformas fiscales que generaron un régimen fiscal más estricto en su gestión. Esto ha provocado una especial inquietud en los dueños de estas micro organizaciones debido a la necesidad de utilizar con mayor fuerza y frecuencia, la tecnología para sus operaciones fiscales en concordancia con el despacho contable y con el Sistema de Administración Tributaria (SAT). En el caso de la Nueva Papelería RAYAS, S.A. de C.V. el problema de adaptación no fue tan fuerte como en el caso de la pollería TAVO'S, debido a que esta última carece de un sistema computacional que le permita controlar las operaciones contables de proveedores, clientes y nóminas, que le serán solicitadas por el SAT bajo un sistema computarizado.

El quinto factor organizacional que es similar para ambas micro organizaciones es la volatilidad en el mercado cambiario y otros fenómenos macroeconómicos generados por *la crisis económica mundial (2008-2013)*, que influyeron y seguirán influyendo en las operaciones de estas micro organizaciones, debido a que directa e indirectamente se vieron afectados los costos de los productos que ofertan.

En cuanto a los factores organizacionales relacionados con su *discrepancia*, la diferenciación entre ellos es contrastante. Hablando del primero de los factores

---

---

organizacionales internos positivos que discrepan entre ambas micro organizaciones, se tiene que, en el caso de TAVO'S, desde el inicio de operaciones el titular se ha abstenido en hacer uso del crédito. En cambio, el titular de la Nueva Papelería RAYAS S.A. de C.V. los ha utilizado con frecuencia, en especial los plazos de pago que los proveedores le han ofertado al principio y durante el período de bonanza. Hasta la fecha, a TAVO'S la situación crediticia es nula lo que le ha permitido mantenerse sin problemas financieros en sus operaciones hasta el momento. No así en el caso de RAYAS, su situación financiera es muy crítica por la exigencia del pago de las deudas contraídas tanto con los acreedores como con los proveedores.

En cuanto al control contable-administrativo de ingresos, egresos e inventarios, TAVO'S trabaja bajo la honradez y confianza de quienes laboran en él, que, por lo general, todos los trabajadores son parientes cercanos o lejanos de Don Javier, propietario del negocio. En cuanto a la Nueva Papelería RAYAS S.A. de C.V., las operaciones son registradas en pólizas que son enviadas al despacho contable, pero carecen de control de los inventarios del local y sólo trabajan tanto la facturación electrónica cuando se requiere como la cotización vía internet, de distintos productos con diversos proveedores.

Dentro de las discrepancias, el estilo de liderazgo observado en TAVO'S es *participativo*, lo que ha originado que esta micro organización haya contado con muy poca rotación de personal dado que quienes laboran en ella, pese a que con el tiempo se han visto en la necesidad de ausentarse por ciertos períodos, finalmente regresan a la micro organización y eso, le ahorra tiempo y dinero al propietario dado que no

---

---

---

---

tiene que capacitarlos y buscar su reemplazo con frecuencia. A su vez, no se ve en la necesidad de registrarlos en el seguro social, puesto que los considera como socios del negocio o como empleados de confianza. Este estilo de liderazgo ha dado como resultado *la unión familiar* en entorno a Don Javier y su esposa, hasta hoy en día y, asimismo, sus compromisos laborales y fiscales son mínimos. El estilo de liderazgo aplicado por el propietario de RAYAS fue todo lo contrario que el de TAVO'S, puesto que no permitió la comunicación de sus familiares y empleados hacia él, lo que evitó contar con algún apoyo en la toma de decisiones al concentrar la información y definir unilateralmente que camino a seguir para la supervivencia del negocio.

Los factores organizacionales internos positivos de RAYAS que discrepan de los de TAVO'S pero que contribuyeron al desarrollo y supervivencia del primero, fueron:

- RAYAS fue *el primer negocio en la Ciudad de Chetumal en abrir en horario continuo* hasta las 21:00 horas, toda la semana e incluso sábados y domingos. Actualmente sólo abre de lunes a sábados en horario corrido, conservando su apertura hasta las 21:00 horas.
- *La excelente capacidad de negociación* reflejada por su propietario permitió obtener contratos que otros competidores quisieran, incluyendo la aceptación de licitaciones que fiscalmente eran de difícil comprobación por el giro del negocio.
- No obstante, del estilo de liderazgo reflejado por el propietario del negocio que en su momento le permitió alcanzar un nivel de desarrollo a mediano plazo, también le provocó entrar en una crisis financiera y fiscal. Ante ésta y otra situación similar, *e/*

---

---

*apoyo familiar* en su momento fue indiscutible. Su participación como empleados en momentos difíciles, fue destacada.

- Es hasta finales del año 2013 donde se refleja *una cohesión familiar* orientada hacia la nueva titular del negocio. Su reforzamiento como tal se da cada día más conforme se van presentando y resolviendo los problemas financieros del negocio y, la comunicación entre el personal y la titular se está haciendo cada vez más intensa al momento de la toma de decisiones.

Al hacer el análisis de la diferenciación que se da entre los factores organizacionales externos positivos de cada uno de los dos estudio de casos, en el caso de TAVO'S, su propietario vio la ventaja de aprovechar sus recursos financieros propios, el control de precios establecido por la PROFECO para la venta de pollos e inició sus operaciones bajo estas circunstancias que unidas a otras características como el sacrificio y la venta de pollo amarillo natural de granja y, la satisfacción del cliente al ofrecerles la limpieza y corte de las piezas del pollo bajo un trato atento y cordial, le permitió obtener una mejora de calidad de vida y un nivel de rentabilidad aceptable que redundó en el beneficio familiar.

Para el caso de RAYAS, el propietario buscó aprovechar al máximo la tolerancia dada por proveedores y acreedores en el pago de sus deudas. Esta situación se dio en dos ocasiones durante los períodos de bonanza del negocio. En el caso de las condiciones fiscales, durante los primeros años de operaciones, el fisco reflejaba la oportunidad de negociación ante cualquier problema que el contribuyente tuviera. Esta situación le permitió al propietario del negocio, durante el primer período de desarrollo,

---

---

---

---

resolver problemas fiscales sin ningún contratiempo, al hacer las aclaraciones pertinentes en tiempo y forma establecidos.

En los factores internos negativos, las diferencias entre ambos estudios son contrastantes puesto que muestran las debilidades en las que actualmente incurren o, en su tiempo, han incurrido. Para el caso de TAVO'S dos son los factores: El primero de ellos es el desinterés en el uso de la tecnología para el control de las operaciones del micronegocio. El segundo, lo es la falta de creatividad reflejada prácticamente en los últimos 18 años, que permitiera dar por lo menos. una nueva imagen al punto de venta. En el caso de RAYAS, sus debilidades fueron muy contrastantes puesto que, por el endeudamiento excesivo reflejado en los últimos años, la falta de controles financieros y administrativos; el estilo de liderazgo aportado por el propietario del negocio y la pérdida de comunicación y el aislamiento de y hacia su familia, provocó una condición crítica que provocó el cambio de la representación legal de la sociedad y de la gerencia del negocio para diciembre de 2013.

De los factores externos negativos considerados dentro de la discrepancia de las dos micro organizaciones, en el caso de la pollería TAVO'S tres fueron los factores que, de manera particular, afectaron considerablemente la venta de su producto y lo son: El primero de ellos lo es la liberación de los precios de la carne de pollo. Este hecho provocó que se incrementara considerablemente el número de competidores locales que promovieran la venta de este producto cárnico, puesto que aún no contaban con la presencia de los supercentros comerciales transnacionales y nacionales que ofertaran este producto en sus distintas presentaciones.

---

---

---

---

Posteriormente, los dos últimos factores organizacionales importantes que provocaron una baja considerable de la venta de huevo y pollo tanto en el país como en el estado de Quintana Roo son; como un segundo factor lo fue la gripe A (H1N1) aviar o porcina, que en el período 2005-2013 (en especial 2009-2010), redujo considerablemente la venta de pollo y huevo en la ciudad de Chetumal y en el Estado de Quintana Roo. En la actualidad se siguen sintiendo sus efectos debido a la mutación de su cepa, provocado por el cambio climático. El tercer factor surgió cuando la Secretaría de Salud suspendió el sacrificio de aves en el punto de venta a nivel estatal, a partir del primero de enero de 2013, obligando a las micro organizaciones a cambiar de giro y a compartir a sus proveedores de aves sacrificadas. En cambio, para el caso de la Nueva Papelería RAYAS, S.A. de C.V., los factores organizacionales externos negativos discrepantes de los del estudio de caso de TAVO'S, son más específicos y particularmente considerados por la situación que actualmente atraviesa, dado que su problemática se relaciona directamente a los compromisos contraídos con los proveedores y acreedores, quienes exigen el pago de sus deudas y, a la problemática familiar que limita el pago de las deudas de la micro organización por el momento. Aunado a lo anterior, para 2014 las reformas como la fiscal y laboral, provocarán cambios inmediatos en su organización interna para buscar un mayor control de los proveedores y clientes, así como del control de inventarios y demás operaciones contable-financieras que permitan controlar mejor su apalancamiento financiero y proceder a reestructurar su organización interna para superar su crisis de liderazgo. Quienes integran la nueva administración de la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V., se han visto asediados por cuestiones cualitativas y cuantitativas que forman el lastre

---

---

---

---

financiero, pero, con base en su sentido de cohesión, “buscan resolver el desapego o manifestación de una intensa necesidad de poner a distancia lo reflejado por parte del fundador de la antes papelería RAYAS, hacia ellos” (Simon, *et al*, 1988: 30).

#### **IV. 4.1 Conclusiones de los casos analizados**

El estudio de los casos de Pollería TAVO’S y la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V., a lo largo de este capítulo, permitió identificar cómo el estilo de liderazgo de sus propietarios influyó de una manera positiva en su momento, para la sobrevivencia de dos micro organizaciones reconocidas por la sociedad chetumaleña. El liderazgo participativo de DJ ha permitido que Pollería TAVO’S se sobreponga a todas las vicisitudes macroeconómicas como políticas, fiscales, tecnológicas, económicas, ecológicas, sociales y culturales que, en el transcurso de los años, fueron retos que Don Javier ha sabido sortear. Su estilo de liderazgo se reflejó desde el principio, en una mayor cohesión familiar tal como nos lo dijo DJ al preguntársele sobre si su manera de dirigir ha permitido estrechar más los lazos familiares, lo que DJ contestó:

“Sí, claro que sí, porque ehhh tratamos de que primero, estar unidos para poder llevar el negocio, y estamos unidos, nos estamos ayudando unos a los otros, entonces. De hecho, cuando se enferma alguien, todos lo apoyamos y, si tiene un problema y tiene que irse, no lo vacilamos y le decimos vete y nosotros vemos lo que hacemos. Entonces, es un hecho que nos llevamos más como familia” (entrevista con DJ).

---

---

En el caso de la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V., por su estilo de liderazgo Don Eduardo no obtuvo los resultados deseados ya que el ser un líder autoritario-explotador, se avocó a controlar preferentemente los ingresos y egresos de la micro organización aun en momentos de bonanza, pero descuidando los compromisos contraídos con proveedores y acreedores, incluyendo la realización en su momento, de dos auditorías aplicadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a la papelería RAYAS. Por su estilo de liderazgo, los efectos en la familia fueron diferentes a los del caso anterior. Tal situación se confirma al preguntársele a DE si el negocio le ha permitido estrechar más los lazos familiares al involucrar a la familia en la operatividad de la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V., a lo que DE contestó:

“No, no, no, no yo pienso que el negocio he requiere mucha atención, entonces, si quiero ser claro en esa parte, creo que el negocio me absorbió en algún tiempo de la vida. Creo que, si no descuidé al 100% la familia, tampoco les di la atención que necesitaba darles, que requería y, este, y una cosa no sustituye la otra porque es importante sentir la libertad financiera. La tranquilidad económica que es importantísima, pero también es muy importante el convivir con ellos, el platicar, he tener experiencias conjuntas de manera familiar y, esa parte creo si me hizo falta porque el negocio muchos años me absorbió mucho tiempo o tiempo completo” (entrevista con DE).

Otro factor organizacional que llamó la atención en el estudio de estos dos casos, lo fue el desconocimiento del uso de controles financieros, administrativos y contables que les permitieran coordinar mejor las operaciones y, por ende, la organización interna de ambas micro organizaciones. Esta situación no ha afectado aún a la Pollería TAVO'S, pero, en el transcurso del tiempo, se verá en la necesidad



---

---

de considerar seriamente el uso de este tipo de controles. Para la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V., su situación es diferente debido a la problemática generada con los proveedores, acreedores y con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. La nueva administración tendrá que considerar de inmediato, establecer controles contables y administrativos para recuperar la estabilidad en cuanto al clima organizacional, a la rentabilidad y, en general, al incremento de los niveles de supervivencia y competitividad de la micro organización.

Un factor organizacional más reflejado en ambas micro organizaciones fue el aprovechamiento de las bondades fiscales que, antes del año de 1998<sup>53</sup>, disfrutaban las micro empresas a nivel nacional, al ser muy limitadas las disposiciones fiscales que pudieran haber existido antes del año arriba indicado (Fuentes *et al*, 2011: 113).

Para determinar el sentido de competitividad empresarial entendido para las dos micro organizaciones estudiadas, se consideró la definición planteada en el capítulo II del presente estudio, misma que se sustentó en tres elementos básicos que son: supervivencia, rentabilidad y crecimiento o mejora de calidad de vida (Cáisamo, 2010: 1-6).

Dentro del estudio de casos, caben destacar también los criterios de otros elementos, que han influido directamente en el sentido de competitividad de los dos micronegocios comerciales chetumaleños estudiados:

---

<sup>53</sup> Ley de Coordinación Fiscal. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 27 de diciembre de 1978, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación, el día 11 de agosto de 2014.

---

- 
- 
- En cuanto a supervivencia, sus parámetros se definieron tomando como base el volumen de ventas para determinar las dimensiones competitivas de los micronegocios en estudio, resultando para ello tres tipos de ventas: ventas óptimas, ventas regulares, ventas mínimas.
  - Para ratificar la situación actual que prevalece en la microempresa, se consideró aplicar el modelo Osgood, *et al* (1957, 146-154) integrado por once ítems relacionados con los factores económico, competencia, recursos humanos, finanzas, producto o servicio, y tecnología, que fueron contestados por los dueños de las micro organizaciones.
  - En cuanto a la antigüedad de las micro organizaciones consideradas para el estudio de casos, hasta el 31 de diciembre de 2013, la Pollería TAVO'S contaba con 30 años de antigüedad y, en el caso de la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V., esta micro organización contaba con 23 años de antigüedad.
  - Ambas micro organizaciones son familiares y tienen cierto prestigio dentro de la comunidad chetumaleña, al destacar en la atención proporcionada durante la realización de la promoción y venta, ya sea para fines económicos o académicos en su caso.
  - De acuerdo con el análisis comparativo, se detectaron factores organizacionales similares en ambos estudios de caso, recalcando la atención proporcionada por los dueños, así como la vasta experiencia que ambos propietarios tienen sobre el giro.

- 
- 
- Recalcando lo señalado en párrafos anteriores, cabe destacar que el estilo de liderazgo influyó de manera específica tanto positiva como negativamente, en la supervivencia de los estudios de caso.
  - La falta de un servicio contable eficaz para la micro organización ha limitado a sus propietarios en el aprovechamiento óptimo de los controles contables para la toma de decisiones en materia financiera, económica y administrativa.
  - El ingreso de supercentros comerciales regionales, nacionales y transnacionales, afectó considerablemente en las ventas, tanto a Pollería TAVO'S como a la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V.

Finalmente, el estudio de dos casos como los analizados, da pie a plantear propuestas sobre circunstancias existentes que aislada y vagamente han existido en el transcurso de los tiempos. Más, sin embargo, se les ha dejado pasar sin prestarles la atención debida a pesar de su existencia. Con los resultados de estos estudios, se pretende dar un paso más para lograr resaltar las inquietudes que sobre el tema de competitividad empresarial en las micro organizaciones, se tienen y se contemplan para que contribuyan a subsanar la desatención de casi cuatro millones de micro organizaciones en México, tanto industriales como comerciales y de servicio.

---

---

## Conclusiones Generales

Tras escuchar continuamente por distintos medios, los logros y problemática que las grandes empresas transnacionales, corporaciones u organismos nacionales o regionales del sector industrial, que se relacionan directa o indirectamente con el desarrollo de los países del entorno, tales empresas han procurado resaltar principalmente los factores cuantitativos por los que demuestran su importancia dentro del mercado internacional, pero descuidando muchas de ellas lo señalado por Morin (2002), en lo relativo a la diversidad de individuos que conforman estas organizaciones, de sus intereses, roles y posiciones, de sus comportamientos individuales y grupales o, de sus objetivos individuales y organizacionales o, de sus relaciones con el entorno familiar u organizacional que hacen que la acción organizacional se complique y se alcancen niveles competitivos no deseables por no detectar y reforzar o disminuir en su caso, aquellos factores organizacionales que influyen en su bien actuar como individuos que contribuyen al desarrollo de los sistemas donde se encuentran laborando. Si esto se observa en los grandes sistemas, qué será con aquellos micronegocios donde a muchos de ellos se les desconocen las condiciones críticas por las que internamente atraviesan a pesar de su imagen social o prestigio dentro de la comunidad donde se encuentren. Si a lo anterior se le agrega el desconocimiento del tipo de factores económicos y organizacionales internos y

---

---

externos que les afectan tanto directa como indirectamente en su supervivencia o desarrollo, los apoyos que la comunidad les ofrece serían inapropiados dado que no resolverían o, por lo menos, no contribuirían a detectar las posibles soluciones para atenuar la problemática en la que se encuentran. Por lo que, conforme a los resultados obtenidos bajo el modelo de estudio de casos de dos micronegocios del sector comercio, ubicados en la ciudad de Chetumal, capital del Estado de Quintana Roo, las conclusiones generales derivadas son las siguientes:

- Se confirmó la escasez de información relativa a investigaciones de microempresas comerciales latinoamericanas que cuenten con una antigüedad mayor a 20 años y que continúen laborando tanto en los ámbitos internacional, nacional, regional o local, en donde estudios cualitativos relativos a este tipo de microorganizaciones, hayan determinado los factores organizacionales que repercuten sobre la operatividad de estos micronegocios.
- De acuerdo a la información existente sobre competitividad en lo general, como competitividad empresarial en lo particular, se observó que la mayoría de las definiciones van orientadas hacia un sentido de competitividad encaminado hacia organizaciones del sector industrial formalmente estructuradas y de alcance internacional, nacional o sectorial que están ubicadas en países desarrollados preferencialmente, lo que determinó definir un modelo donde se refleja el proceso básico para el logro de la competitividad empresarial, incluyendo dentro del mismo al capital intelectual como elemento inicial del proceso. Con ello, se logró una definición de competitividad empresarial que contemple al capital intelectual como parte

---

---

fundamental del proceso y a su vez, se redactó la definición sobre el sentido de competitividad, orientado hacia la microempresa, donde se destaca a la supervivencia y a la mejora de la calidad de vida como elementos básicos de su interpretación. Ya con la definición propuesta, ésta fue considerada como punto de referencia dentro del estudio de los dos casos de micronegocios comerciales chetumaleños.

- Para poder aplicar el modelo de estudio de casos del autor Robert K. Yin (1984), se analizó en primera instancia el dualismo metodológico en el análisis científico que propuso el filósofo neokantiano Windelband y del cual, el interés se concentró en el paradigma cualitativo y de las características de la investigación cualitativa sin dejar de tomar en cuenta algunos aspectos cuantitativos bajo los cuales, se buscó consolidar los resultados obtenidos en el estudio. El método del autor Yin no requiere del control de los acontecimientos, pero sí le interesan los acontecimientos contemporáneos. Para la selección de los micronegocios, se consideraron: la antigüedad, que sea microempresa, que esté ubicada en el giro comercial y que esté localizada en la Ciudad de Chetumal, capital del Estado de Quintana Roo. De los resultados obtenidos en el estudio de campo, que fue un diseño de múltiples casos, de análisis holístico, se analizó con detalle cada una de las ventajas y desventajas del mismo método y para reforzar su validez se realizó una serie de mediciones mediante la triangulación de las evidencias y métodos o técnicas cualitativas aplicadas y por medio de un método cuantitativo que es la entrevista estructurada tipo Escala de Osgood, *et al* (1957: 146-154) para ratificar el nivel de supervivencia de los micronegocios estudiados.

---

---

- Al aplicar el estudio de casos, se detectó que los dos micronegocios investigados cuentan con cierto prestigio que ha contribuido con su supervivencia hasta la actualidad. En cuanto al micronegocio de la Pollería TAVO'S, mediante su análisis cronológico, la entrevista semidirigida, la observación participativa, documentación, entrevista estructurada y observación, se observó que alcanzó su nivel máximo de supervivencia, rentabilidad y crecimiento, durante el período 1985-1997, logrando con ello una mejora de calidad de vida y la capacidad de sostenerse hasta el día de hoy pese a que, de acuerdo a los factores organizacionales negativos detectados interna y externamente, su situación actual es crítica. De la Nueva Papelería Rayas, S.A. de C.V., su nivel máximo de supervivencia, rentabilidad y crecimiento lo alcanzó durante el período 1994-2000, obteniendo con ello una mejora de calidad de vida, pero, tanto por problemas financieros, fiscales y administrativos como por el estilo de liderazgo de su propietario, la situación se tornó crítica y repercutió en una crisis familiar que orilló hacer el cambio de la representación legal y de la gerencia general del negocio. De los factores organizacionales detectados que reflejan cierta similitud en ambos micronegocios, se tienen los siguientes: desde el punto de vista interno son: la atención esmerada al cliente, la vasta experiencia del titular y la mejora de calidad de vida; en cuanto a factores externos positivos: la membresía y clientes nuevos, la escasa competencia local, regional, nacional e internacional al inicio de operaciones. Con relación a los factores externos negativos, las similitudes se dieron en: la falta de un servicio contable eficaz; el incremento de la competencia local, regional, nacional e internacional; las reformas fiscales y el

---

---

régimen fiscal más estricto en su gestión; los efectos de la crisis económica mundial reflejada desde el 2008 al 2013.

Por los resultados obtenidos en el estudio de casos, se puede afirmar que cada micronegocio se ve influenciado por ciertos factores organizacionales tanto positivos y negativos, como internos y externos que de manera particular, afectan su quehacer y, en muchas ocasiones, amenazan drásticamente la existencia de estas microempresas o, al contrario, les permiten desarrollarse cuando su grado de supervivencia es óptimo, su rentabilidad positiva, y su crecimiento sea apoyado por una buena transición generacional coordinada por un liderazgo apropiado. Lo que da como consecuencia que su sentido de competitividad se transforme.



---

---

## Referencias Bibliográficas

Aaby, N. S. S. (1989). Management influences on export performance: A review of the empirical literature. En: International marketing review.

Abalde, P. E. y Muñoz C. J. M. (1992). Metodología cuantitativa vs. Cualitativa. *En: universidad de la Coruña, España.*

Abdel M. G. / Romo M. D. (2004). Sobre el concepto de competitividad. Documentos de trabajo en estudios de competitividad. México. en: Centro de estudios de competitividad, ITAM.

Abd-el- R. K. (1995). Specialization et competitivite. La mesure de la specilisation international. En: Cahiers, Francia. En le commerce international.

Abell, D. F. (1980). Defining the business: the starting point of strategic planning. En: New Jersey E.U.A. Prentice hall, Englewood cliffs.

Abell, D. F. / Hammond, J. S. (1979). Strategic market planning: problems and analytical approaches. En: New Jersey E.U.A. Prentice hall, Englewood cliffs.

Acosta M. M. (1998). Factores financieros internos y competitividad empresarial. En: España. Departamento de economía financiera y contabilidad, universidad de la laguna.

---

---

Adler, P. S., & Shenbar, A. (1990). Adapting your technological base. The organizational challenge.

Aguilar A. M. Á. (2005). la competitividad de la industria textil en México en un contexto de globalización. Tesis. Puebla, México. BUAP Economía.

Aguilar M. V. R. (2007). Empresa. México. En: Colegio de notarios del distrito federal.

Aktouf, O. (2000). Administración y pedagogía. En: Medellín Colombia. Colección de textos de administración, fondo editorial universidad eafit.

Alarco, G. (2011). Competitividad y desarrollo, evolución y perspectivas recientes. Lima Perú. Planeta Perú S. A.

Alarcón Q. M./ Álvarez G. S. /Goyes G. J. / Pérez B. O. (2012). Estudio y análisis del capital intelectual como herramienta de gestión para la toma de desciones .En: España. Revista del instituto internacional de costos.

Alba Vega, Carlos (1991). La microindustria ante la liberalización económica y el tatado de libre comercio. México. Recuperado de: [http://codex.colmex.mx:8991/exlibris/aleph/a18\\_1/apache\\_media/4ADP5P35EY6ACB6Y1VLNTMKBIBCK1D.pdf](http://codex.colmex.mx:8991/exlibris/aleph/a18_1/apache_media/4ADP5P35EY6ACB6Y1VLNTMKBIBCK1D.pdf).

Aldrich H. / Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. Annual review of sociology, vol. 2.

---

---

Aldrich, H. (1976). Resource dependence and interorganizational relations. Relations between local employment service office and social service sector organizations. Administration and society.

Alic, J. (1987). Evaluating industrial competitiveness at the office of technology in society. New york, E.U.A. Basic book inc.

Alvarez, S. / Busenitz, L. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. Journal of management, 27 (6).

Amato J. (1999). Cultural requirements for creating small and medium size companies cooperation networks. Recuperado de <http://www.sbaer.uca.edu/research/1999/ICSB/99ics134.htm>

Amit, R. / Shoemaker, P.J. (1993). Strategic Assets and Organizational rent. Strategic managem. J., 14.

Ampudia M. N. C. (2008). Micro empresa y pobreza, financiamiento y contribución al desarrollo. México. En: economía informa núm. 355, noviembre- diciembre. Universidad panamericana, campus Guadalajara. México.

Andrews, K..R. (1977). El concepto de estrategia de la empresa. En: Pamplona, España. Ediciones universidad de navarra, S.A.

Ansoff. I. (1965). Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and exoansion. New york. Mc Graw Hill Educación.

---

---

Ansoff. I. (1997). La dirección estratégica en la práctica empresarial. USA. Addison-wesley iberoamericana.

Anthony, R. N. y Vijay G. (2008). Gestión de sistemas de control. Edición 12. Inglaterra. Mc Graw Hill Educación.

Arango, M. D. / Pérez G. / Gil H. (2008). Propuestas de modelos de gestión de capital intelectual: una revisión. Colombia. Contaduría, universidad de Antioquia.

Armando C. R. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. En: Revista fórum doctoral. 113-147.

Arroyo A. J. / berumen S. S (compiladores) (2003). Competitividad, implicaciones para empresas y regiones. En Universidad de Guadalajara. UCLA programon México, PROMEX.

Arzaluz S. S. (2005). La utilización del estudio de caso en el análisis local. Región y Sociedad, vol. XVII, no. 32. En: El Colegio de Sonora, México.

Avalos G. I. (1994). Transparencia de tecnología. Eduardo Martínez (corp.) ciencia tecnología y desarrollo: interrelaciones teóricas y metodologicas.411-451. Nueva Sociedad.

Baba Á. A. /Hirose L. M./Solís. P. P. (1999). Perspectivas internacionales de los estudios organizacionales. México.

Barba A. A. (1999). Administración y sociedad. Univesidad tecnológica de México, administración 2, México, 15-38.

---

---

Barkema, A. M., Drabenstott y L. (1991). The competitiveness of U.S agriculture in the 1990's. editado por K. Allen Resources for the future, national planning association.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal management*. 17 (1): 99-120.

Barney, j., zajac, E., (1994). Competitive organizational behavior: toward an organizationally-based theory of competitive advantage. *Strategic management journal* vol. 15. 75-190.

Barrow, C. (1996). La esencia de la administración de pequeñas empresas. México. Prentice Hall hispanoamericana, S.A.

Bédard, Renée/Chanlat, Alain/Allaire Yvan/Firsirotu, Mihaela/Vallée, Lionel (2013). Analizar un establecimiento: Tres dimensiones básicas. México. En diapositivas 1-31.

Bell, J. / Crick, D. /Young, S. (2004). Small firm internationalization and business strategy. *International small business journal*. 22 (1): 23-56.

Benito, P. (2001). R&D productivity and spillovers at the firm level: evidence from Spanish panel data. En *Investigaciones económicas*, xxv, 289-313.

Berry, A. (2007). La importancia de las PyME's en la economía. En: Buenos Aires. *International Tax Dialogue*.

Berumen, S. (2006). Una aproximación a los indicadores de la competitividad local y factores de la producción. En *Cuadernos de administración*. Universidad javeriana 19 (31). 145-163.

---

---

Blanco, y Rosa, E (2008). Eficacia escolar y factores asociados, en América Latina y el Caribe. En OREAL/UNESCO Santiago. LLECE14.

Bonilla C. y Rodríguez S. (1997). Más allá del dilema de los métodos: La investigación en ciencias sociales. 3ª Edición, Ediciones Unidades. Santafé de Bogotá, Colombia.

Bontis, N. (1996). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. En Richard Ivey school of business: 96-111.

Botana, y Fabián, (2013) la competitividad empresarial en el sector de empresas químicas en la región de la plata, Berisso y Ensenada. En Facultad de ciencias económicas, Universidad nacional de la plata.

Bowen, H. P. / Wiersema, M. F. (1999). Matching Method to Paradigm in Strategy Research: Limitations of Cross-sectorial Analysis and Some Methodological Alternatives. En: Strategic Management Journal Vol. 20, Issue 7: 625-636.

Braker, y Jeffrey, (1980). The historical development of strategic management concept. En Academy of management review 5, Georgia state university.

Brooking, A. (1996). Intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise. En International Thomson Business press.

Brouthers, K.D. y Brouthers, L.E. (1997). Explaining national competitive advantage for a small European country: A test of three competing models. En International business review, vol.6 No. 1: 53-70

---

---

Bruce, M. / daly, L. / Towers, N. (2004). Lean or agile: A solution for supply chain management in the textiles and clothing industry. En international journal of operations and productions management. 24 (2): 151-170

Bueno E. (1999). Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual. Boletín del club intellect No. 1.

Bueno, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. Boletín de estudios económicos. 164 (LII): 207-229.

Bunge, M. (1999). "Buscar la filosofía en las ciencias sociales". Editores Siglo XXI, México.

Burenstam, L. y Staffan (1965). Teoría del comercio y política comercial para el desarrollo. C.E.M.L.A. centro de estudios monetarios latinoamericanos. 247 páginas.

Business dictionary. Recuperado de <http://www.businessdictionary.com/definition/competitiveness.html>.

Business solutions consulting group, (2012). Productividad. Recuperado de [www.Bscgla.com/04.%20educacion/00010.%productividad/productividad.pdf](http://www.Bscgla.com/04.%20educacion/00010.%productividad/productividad.pdf).

Butcher, W. (1979). Closing our productivity gap. Economic health. Indent, volume 11.

Buzzell, R. y Gale, B. (1987). PIMS principle: linking strategy to performance. New York. Free press.

Cabrera, M. / Alejandra M. / López P. / Ramírez M. (2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. Administración de empresas No 4

---

---

departamento de administración de empresas, facultad de ciencias administrativas, económicas y contables.

Cáceres C. F. R. / Romero L. I. (2006). Empresarios versus propietarios de pequeños negocios: una aproximación basada en el tamaño empresarial. En: España. Asociación de economía aplicada.

Caisamo C., Luis F. (2010). Supervivencia, rentabilidad y crecimiento. Recuperado 03, 2010. De <http://www.buenastareas.com/ensayos/supervivencia-rentabilidad-y-crecimiento/188515.html>.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la unión (1981). Código fiscal de la federación. México. Diario oficial de la federación.

Campbell, D. y Stanley, J. (1966). "Experimental and quasi-experimental designs for research". Chicago. Rand Mc. Nally.

Campbell, P. (1977). On the nature of organizational effectiveness. Jossey-Bass publishers. Inc.

Capelleras, J. L. Genescá, E./ Vaillant, Y (2005). El dinamismo empresarial. Barcelona España.

Capra, F. (1998). La trampa de vida. Barcelona España. Anagrama.

Cardona, R. (2011 mayo 4). Estrategia basada en los recursos y capacidades: criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. En revista electrónica fórum doctoral.



---

---

Carland, J. W. / Hoy F. / Boulton, W. R. / Carland J. A. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners. En: Academy of management.

Castilla la mancha (2012). Economía de la empresa, 1.3 elementos de la empresa.

Recuperado de

[www.redesfirmacion.jccm.es/aula\\_abierta/contenido/97/387/3078/EC2\\_U1\\_T1/13\\_elementos\\_de\\_la\\_empresa.html](http://www.redesfirmacion.jccm.es/aula_abierta/contenido/97/387/3078/EC2_U1_T1/13_elementos_de_la_empresa.html).

Castro M. E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. En: Costa Rica. Universidad Estatal a Distancia, Revista Nacional de Administración. 1 (2): 31-54

Castro, A. (2012). El enfoque tridimensional de Abell y Hammond. Recuperado de [es.scribd.com/doc/106931216/ek-enfoque-tridimensional-de-Abell-y-Hammond](https://es.scribd.com/doc/106931216/ek-enfoque-tridimensional-de-Abell-y-Hammond).

Caves R.E. (1980). Industrial organization, corporate strategy, and structure. En journal of economic literature. Vol.18, n 1: 64-92.

C.C. (2014). Código de Comercio. México. Diario Oficial de la Federación 10-01-2014

Cently V. y Deymos B. (2011). La inversión en recursos humanos y la competitividad de las micros y pequeñas empresas de la región de Arequipa. En: Arequipa Perú. Fondo de cultura de la fundación nuevo mundo.

---

---

CEPAL (2013). Perspectivas económicas de América Latina, políticas de PYMES para el cambio estructural.

Chaharbaghi, K. y Lynch, R. (1999). Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy. En *management decision*. 37 (1): 45-50.

Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise*. En Cambridge mass: M.I.T. Press.

Chetty, S. (1996). The case study method for research in Small-and medium-sized firms. En: *International Small Business Journal*, vol. 5, October-December.

Child, J. y Faulkner, D. (1998). *Strategies of co-operation: managing alliances networks and joint ventures*. En oxford university press.

Cho D.S. y Moon H. (2000). From Adam Smith to Michael Porter, evolution of competitiveness theory. En world scientific publishing co. pte. Ltd.

- Cho, D.S. (1994). A Dynamic approach to international competitiveness: the case of Korea. En *journal of far eastern business*. 1 (1): 17-36.

Chrisman, J. y McMullan E. (2002). Some additional comments on the sources and measurement of the benefits of small business assistance programs. En *journal of small business management*. 40 (1): 43-50.

CIC (2002). Guías y directrices de utilización del modelo Intellectus. En documento Intellectus, centro de investigación sobre la sociedad del conocimiento.

---

---

Coaser, R. (1937). The nature of the firm. En economic new series. Vol. 4 n 16: 386-405.

Cohen, W.M. y Levin R.C. (1989). Empirical studies of innovation and market structure, in R. Willing (eds.), handbook of industries organization. (pp. 1059-1107).

Cohen, W.M. Y Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacitu: a new perspective on learning and motivation. En administrative science quarterly. vol. 35, 128-152

Colis, D. y Montgomery, C. (1995). Competing on resources: strategy in the 1990's. En Harvard business review. 73: 118-128.

Colis, D.J. (1994). How valuable are organizational capabilities? A strategic management journal. vol. 15, n 4: 143-152.

Comisión europea (2006). La nueva definición de PYME. Guía del usuario y ejemplo de declaración. En: Comisión europea. Publicaciones de empresa e industria.

CONAPYME (1997). Libro blanco de la microempresa. San Salvador. Comité coordinador.

Contreras S. R. (2006). Una aproximación a los problemas de las microempresas en México. En: Guanajuato, México. Universidad de Guanajuato, Facultad de ciencias administrativas.

Corella, J.M. (1996). La gestión de servicios de salud. Madrid España. Díaz de santos.

Coriat, B. (1997). Los desafíos de la competitividad. Argentina. EUDEBA.

---

---

Corrales V. C.L. / Solís B. / Henry R. (1986). Los Sistemas Gerenciales de Rensis Likert: experiencia en una empresa estatal costarricense. En: Revista Centroamericana de Administración Pública (10): 55-59.

Correa U. S. / Puerta Z. A. / Restrepo G. B. (1996). Investigación evaluativa. programa de especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social. En: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES. Bogotá, Colombia.

Cortés C. G. (1997). Confiabilidad y Validez en Estudios Cualitativos. En: Nueva época Vol. 1 No. 1 (15), Educación y ciencia: 77-82, Facultad de Ciencias de la Conducta, Universidad Autónoma del Estado de México. México.

Coviello, N. y Munro, H. (1995). Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. En european journal of marketing. 29 (7): 49-61.

Cristini, M. (2002). Productividad, competitividad, empresas. Los engranajes del conocimiento. En fundación de investigadores económicas latinoamericanas (FIEL).

Cruz R. E. (2012). Marco legal de una empresa. Recuperado de <http://www.es.scribid.com/doc/88753578/marco-legal-de-una-empresa>.

Cruz, K. (1998). Sobre el entorno cultural. En facultad de ciencias de la administración, univalle.

Cubillos, B., / Miriam, / Méndez J., Andrés / Mercedes V., Eva (2009). Guía, diseño, manejo, interpretación y seguimiento de indicadores de gestión. En departamento administrativo de la función pública, escuela superior de administración pública.

---

---

Recuperado de: [es.scribid.com/doc/51959247/7/indicadores-de-eficiencia-o-de-resultados](http://es.scribid.com/doc/51959247/7/indicadores-de-eficiencia-o-de-resultados).

Cuevas, H. (1994). Una explicación alternativa de la paradoja de leontief. En *cuadernos de economía*. v. XIV, n. 21, 1994: 157-163.

Daft, R. (2009). *Teoría y diseño organizacional*. Thomson.

DANE (2009). *Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores*.  
Recuperado de:  
[www.dane.gov.co/fortalecimiento/guia\\_construccion\\_interpretacion\\_indicadores.pdf](http://www.dane.gov.co/fortalecimiento/guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf).

Danvila del V. I. (2004) La generación del capital humano a través de la formación, un análisis de su efecto sobre los resultados empresariales. En departamento de organización de empresas, facultad de ciencias económicas y empresariales, universidad complutense de Madrid.

Das, M. (1994). Successful and unsuccessful exporters from developing countries. En *European journal of marketing*. 28 (12): 19-33.

Dávalos, T.M.S. (2010). *Manual de introducción al derecho mercantil*, México.

Davidson, G.S y Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority united states. En *journal of marketing* vol. 52 abril: 1- 20.

Davidson, H. (1987). *Offensive marketing or how to make your competitors followers*. Segunda edición. Gower publishing Ltd.

---

---

De Carolis, D.M (2003). Competencies and imitability in the pharmaceutical industry: an analysis of their relationship whit firm performance. En journal of management, vol. 29. N 1 27-50.

De la Cruz G. I. (2008). Capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos para el sector comercial de distribución de equipo multifuncional en México. Tesis doctoral. Escuela de graduados en administración de empresas, división de negocios, instituto tecnológico y estudios superiores de Monterrey. Campus ciudad de México.

De la Cuesta (2006). Estrategias Cualitativas más Usadas en el Campo de la Salud. en: Colombia. Nure Investigación, No 25, noviembre-diciembre 06.

De la Desha, G. (2000). Comprender la globalización. Madrid, España. Alianza.

- De la Dhesa, G. Competitividad Empresarial Versus Competencia. Recuperado en : <http://www.guillermodeladehesa.com/files/0006.1273829118.XLNI5167AZQI6231OIUT3504CQVL4280.pdf>

De la Rosa A. A. (2000). La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemáticas. En: Iztapalapa, México. Universidad autónoma metropolitana.

- De la Rosa A. A.(2002). La micro, pequeña y mediana organización en la perspectiva de los estudios organizacionales. Una mirada al caso de una micro organización desde la óptica del poder. Iztapalapa, México. Tesis doctoral. posgrado de estudios organizacionales, División de ciencias sociales y humanidades.

---

---

- De la Rosa, A. A. (2004). Hacia la emergencia de un nuevo objeto de estudio: la micro, pequeña y mediana organización. En México, Iztapalapa 56, ene-jun.

- De la Rosa, A.A / Montoya, F.M.T. / Pomar, F.S. (2009). Organizaciones: complejidad y diversidad organizacional. Estudio de casos de organizaciones mexicanas. En México. Universidad autónoma metropolitana.

- De la Rosa, A.A. (2007) la micro, pequeña y mediana organización en la perspectiva de los estudios organizacionales. Una mirada al caso de una micro organización desde la óptica del poder.

De María y C. M. (2002). Pequeñas y medianas empresas industriales y política tecnológica: El caso mexicano de las tres últimas décadas En: Santiago de Chile. CEPAL, series desarrollo productivo No 123, Naciones Unidas.

Deming, W. (1989). Calidad y competitividad la salida de la crisis. España. Diaz Santos S.A.

Determination of Firm Profitability: A Neo-Austrian Perspective. En Journal of Management

De Toni, A. y Nassimbeni, G. (2001). The export propensity of small firms: A comparison of organizational and operational management levers in exporting and non-exporting units. En international journal of entrepreneurial behavior and research. 7 (4): 132-147.

Demuner, F.M. del R. / Aguilera, O.M.T. / Hernández, S.A. (2010). El proceso de competitividad empresarial en pymes. En el 5 congreso internacional de sistemas de

---

---

---

---

innovación para la competitividad. Recuperado de:  
[http://octi.guanajuato.gob.mx/sinnco/formulario/MT/MT2010/MT7/SESION1/MT71\\_MDEMUNNERF\\_O92.PDF](http://octi.guanajuato.gob.mx/sinnco/formulario/MT/MT2010/MT7/SESION1/MT71_MDEMUNNERF_O92.PDF)

Di Tommaso, Marco R. / Paci, Daniele / Schweitzer, Stuart, O. (2002). The geography of intangibles. Recuperado el 26 junio de [citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.201,76906&rep=rep1&ty](http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.201.76906&rep=rep1&ty)

Díaz A. S. (2010). Tipología de la microempresa en el desarrollo, el conocimiento hace la diferencia. En: México. SINNCO Competitividad y sociedad.

Díaz M. Á. / Lorenzo O. / Solís, L. (2005). Procesos de negocios de PYMES insertas en redes colaborativas. Academia revista latinoamericana de administración. En: Latinoamericano de Escuelas de Administración. Organismo Internacional.

Diccionario de la real academia española (2001). Vigésimo segunda edición. España. Recuperado de:  
[http://buscon.rae.es/drae/?type=3&val=influencia&val\\_aux=&origen=REDRAE](http://buscon.rae.es/drae/?type=3&val=influencia&val_aux=&origen=REDRAE).

Diccionario Manual de la Lengua Española vox. (2007). Diccionario. Larousse S.L

Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. En Management science, vol. 15. No 1: 1504-1511.

Dilthey, W. (1966). Introducción a las ciencias del espíritu. Ensayo de una fundamentación del estudio de la sociedad y de la historia 2ª edición. En: Revista de Occidente, Madrid, España.



---

---

Dodgson, M. y Rothwell, R. (1995). The handbook of industrial innovation. En U. K. M,

Drucker, P. F. (1998). The discipline of innovation. En United States. Harvard business review. ,76 (6): 149-157.

Druker, P. F. (1998). La Innovación y el Empresario Innovador. Distrito Federal, México. Hermes: 50-156.

Edvinsson, L. y Sullivan P. (1996) Developing a model for managing intellectual capital. En European management journal. 14, 4. Recuperado de: [es.scribid.com/doc/301618/elmanejodeindicadores](http://es.scribid.com/doc/301618/elmanejodeindicadores).

Eisner, E. W. (1998). El ojo ilustrado, indagación cualitativa y mejora de la práctica educativa. Editorial Paidós. México.

Emery, F. E. / Trist, E. L. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. En: Human Relation, S.1., s.e.

Empresas de Estados Unidos. En: Fondo de Cultura Económica, México.

Esser, Klaus; Hillebrand, Wolfgang; Messner, Dirk; Meyer-Stamer, Jörg (1996). Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas. Recuperado de: Revista de la CEPAL. Santiago. No. 59. Instituto Alemán de Desarrollo. Berlin En: <http://www.meyer-stamer.de/1994/systemsp.htm>. Páginas 39-52.

Estrella, I. D. (2010). Análisis externo de las empresas. Recuperado de: <http://www.slideshare.net/destrella/analisis-externo-de-las-empresas>.

---

---

Euroforum, E. (1998). Medición del capital intelectual. Modelo Intellect. Madrid, España. I.U.

Fea, U. (1995). Competitividad es calidad total. México. Alfaomega.

Festinger, L. (1954). A Theory of Social Comparison Processes. En: E.U.A. Human relations: 117 SAGE.

Fong R. C. (2007). La importancia de la PYME como objeto de investigación científica. En Fong Reynoso Carlos/ Robles Estrada Celestino (compiladores). La PYME en México, situación actual y retos estratégicos. Editorial Universidad de Guadalajara, Guadalajara.

Frías, Daniel (2011). Analizando pros y contras: selecciona la estructura legal adecuada para tu negocio ¡y asegura su próspero crecimiento! Recuperado de [http://www.ideasparapymes.com/imprimir\\_articulo.dbasp?idarticulo=50](http://www.ideasparapymes.com/imprimir_articulo.dbasp?idarticulo=50)

Fuentes, B. R. (1992). La competitividad, oscuro objeto del deseo. En expansión. Núm. 601, 112-114.

Garay, L. J. (1997). En torno a las relaciones internacionales y la globalización. En análisis político, Universidad Nacional de Colombia.

García L. (1993). La Micro, Pequeña y Mediana Industria en México y los Retos de la Competitividad. México. Diana.

García T / De Jorge, J. / Pablo, F. (2004). Emprendedores y espíritu empresarial en España en los albores del siglo XXI. Madrid España. Marcial Pons.

---

---

García, O.C, (2007). Dimensiones de la flexibilidad empresarial: un estudio empírico. En España. Cuadernos económicos de ICE No 73, dedicado a: la gestión de la actividad innovadora en las empresas. Fundación Dialnet.

García, V. M. (2009). Calidad y Productividad como Compromiso para el Desarrollo. En encuentro: La Evaluación de la Conformidad, Obstáculo del Desarrollo o Motor de la Economía. Recuperado de: [www.ema.org.mx/descargas/encuentros/eva\\_conformidad/mesa\\_4/productividad\\_calidad.pdf](http://www.ema.org.mx/descargas/encuentros/eva_conformidad/mesa_4/productividad_calidad.pdf).

Garvin, D. (1992). Operations strategy – text and cases. New Jersey. Prentice Hall.

Giddens, A. / Turner, J. / et a. (2000). La Teoría Social, hoy. Alianza Universidad, Madrid.

Guillén Romo, Héctor (2013). México: de la sustitución de importaciones al nuevo modelo económico. México. En Comercio Exterior, Vol. 63, Núm. 4, Julio y Agosto de 2013.

Gironella, M. E. (2011). Cálculo de la Rentabilidad Económica de una Empresa. En España - Portugal. ECIF Economistas Expertos en Contabilidad e Información Financiera.

Gómez, I. / Fernández, M. / Sebastián, J. (1999). Analysis of the Structure of International Scientific Cooperation Networks Through Bibliometric Indicators. London U.K. *Sciencimetrics*. Pp. 441-457.

---

---

Gonzales F. E. (2000). Variedad Estratégica y Rentabilidad Empresarial. En Departamento y Rentabilidad Empresarial. En España. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad, Universidad de Oviedo.

Goode, W. y Paul H. (1976). "Métodos de Investigación Social". Editorial Trillas, México.

Gorey, R. M. y Dobat, D.R. (1996). Managing in the Knowledge Era. En the Systems New York. Vol.7 (8): 1-5.

G.P. (2011). Iniciativa que reforma los artículos 7º y 37 de la Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y la Actividad Artesanal. México. Gaceta Parlamentaria Número 3250-VII. Cámara de Diputados

Grant, R. (1991). The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. En California Management Review. 33 (3): 114-135.

Grant, R. (2006). Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Madrid, España. 5a edición. Civitas.

Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. En Strategic Management Journal. Vol. 17: 109-122

Greiner, L. E. (1986). Evolución y Revolución Conforme Crecen las Organizaciones. México, Clásicos Harvard de la Administración. En: Un Programa de Lecturas para el Progreso y Desarrollo del Individuo y de las Organizaciones. Promociones Editoriales Mexicanas, S.A. de C.V.

---

---

Grotz, R. y Braun, B. (1993). Networks, milieu and individual firm strategies: empirical evidence of an innovative SME environment. En *geografiska annaler. Series B, human geography*. 75 (3): 149-162.

Grunert, K. y Hildebrandt, L. (2004). Success factors, competitive advantage and competence development. En *journal of business research*. 57 (5): 459-461.

Guba, E.G. (1983). Criterios de credibilidad en la investigación naturalista. En Gimeno Sacristán y A. Pérez Gómez. En: *La enseñanza su Teoría y su Práctica*. Madrid Akal: pp. 148-165.

Gusdorf, G. (1960). Pasado, presente y futuro de la investigación interdisciplinaria. En *Interdisciplinarietà y Ciencias Humanas*. Universidad EAFIT.

H. Congreso de los Estados Unidos Mexicanos (1981). Código Fiscal de la Federación. México. Diario Oficial de la Federación.

Hall, R. (1983). Organizaciones: estructura y proceso. Madrid, España. Prentice Hall international. Dossat, S.A.

Hannan, M. T. y Jhon, H. F. (1977). The population ecology of organizations. En *American journal of sociology*, the University of Chicago press. Vol.82 No 5.

Hassard, J. (1993). Fundamentos de Ortodoxia, en J. Hassard, *Sociología y Teoría de la Organización*. En: prensa de la Universidad Cambridge, Londres. Pág. 4-49.

---

---

Heijs, J. (2001). Sistemas Nacionales y Regionales de Innovación y Política Tecnológica: Una Aproximación Teórica. En Instituto de Análisis Industrial y Financiero. Universidad Complutense de Madrid.

Helleiner G. (1989). El Aumento de Competitividad Internacional: Un Marco Conceptual. En Notas de Conferencias. Barbados Mimeo.

Helouani, R. (2007). Capital Intelectual. En Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Henríquez A. L. (2009). Políticas para las MIPYMES Frente a la Crisis. Conclusiones de un Estudio Comparativo de América Latina y Europa. En: Lima, Perú. La Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe.

Hernández S. / Baptista L. / Fernández C. (2010). "Metodología de la Investigación". 5ª Edición, McGraw-Hill, México.

Herrera, S. / Burr C. / Johnsen, R. (2002). Competitor Networks: International Competitiveness Through Collaboration. En U.K. International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research. 8 (5): 239- 253.

Hill, C. W. L. y Deeds D. L. (1996). "The Importance of Industry Structure for the Determination of Firm Profitability a Neo-Austrian Perspective. The United States. Journal of Management Studies, 33, pp.429-451.

Hill, C., y Jones, G. (2011). Administración Estratégica. Un Enfoque Integral. México, Cengage Learning Editores, S. A. de C. V.

---

---

Hitt, M. / Ireland, R. / Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica*. 11a. Edición, México. Thompson Editores.

Hitt, M. / Ireland, R. / Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica, Competitividad y Globalización*. México. Cengage Learning Editores, S. A.

Hitt, M. / Ireland, R. / Camp, S. / Sexton, D. (2001). Guest Editors Introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategic for Wealth Creation. Arizona, United States. *Strategic Management Journal*, 22 (6): 479 – 491.

Hofer, C. y Schendel D. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. En St. Paul: West Publishing: p. 17

Homans, G. (1967). *The Nature of Social Science*. En: Harcourt, Bace & World, New York.

Hoopes, D.G. / Madsen, T.L. / Walker, G. (2003): *Why is There a Resource-based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity*. En: *Strategic Management Journal*, Vol. 24, nº 10: 889-902.

Horta, R. y Jung, A. (2002). *Competitividad e industria manufacturera. Aportes para un Marco de Análisis*. *Revista Electrónica FCE, Universidad Católica*. Recuperado el 23 de noviembre de 2005: <http://www.ucu.edu.uy/Facultades/CienciasEmpresariales/RevistaFCE/articulos/Junio2003/Neal%20Horta%20Jung.pdf>

Ibáñez Peinado. José (2013). *Métodos, Técnicas e Instrumentos de la Investigación Criminológica*. Madrid, Editorial Dykinson, S.L.

---

---

---

---

Imai, M. (1986) Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. Nueva York.

INEGI (2016) Se Difunden Estadísticas Detalladas sobre las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del País. En: Aguascalientes, Ags., México. Boletín de Prensa núm. 285/16.

INEGI (2016). Se difunden estadísticas detalladas sobre las micro, pequeñas y medianas empresas del país. En: Aguascalientes, México. Boletín de prensa núm. 285/16.

INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2013). "Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN 2013).

Instituto de Investigaciones Jurídicas, Nostra Ediciones, Universidad Nacional Autónoma de México.

ISO 9001-2008 Sistemas de Gestión de la Calidad — Requisitos. Ginebra, Suiza.

- ISO-9004-2009 Gestión Para El Éxito Sostenido De Una Organización. Enfoque De Gestión De La Calidad. Ginebra, Suiza.

- ISO 1087. 1990. Terminology Vocabulary. Ginebra, Suiza.

- ISO 9000-2005 Sistemas de Gestión de la Calidad — Fundamentos y Vocabulario. ISO Ginebra, Suiza.

Jervis J., y David S. (2010). Manual de Planeación Corporativa, para Empresas de Aseguramiento en Salud en Colombia. España. Eumed.net



---

---

Jiménez R. y Manuel H. (2006). Modelo de Competitividad Empresarial. En Umbral Científico, Colombia. Universidad Manuela Beltrán. sin mes, 115-125.

Johnsen, R. y Johnsen, T. (1999). International Market Development Through Networks. En International Journal of Entrepreneurial Behavior Research. 5(6): 297-312.

Jones, O. (2003) "Competitive Advantage in SMEs: Towards a Conceptual Framework", U.K. En Competitive Advantage in SMEs, O. Jones y F. Tilley (Eds.), pp. 15-33. Wiley.

Julien P.A. (2000). High Growth SME's: Explanatory Factors. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa vol. 6. Journal. 5, 171-180.

Katz, D. / Kahn, R. (1977). "Psicología de las Organizaciones". México. Trillas.

- Katz, M. L. / Shapiro, C. (1986). Technology Adoption in the Presence of Network Externalities. En Journal of Political Economy, University of Chicago Press. v: 94: i: 4: 822-841

Kernan, J. (1999,2001). Investigación-acción y Currículum. Ediciones Morata., S.L., Madrid, España.

Kettunen, P. (2002) Strengthening the Competitive Edge of SMEs Through New Regional and Local Measures. En Artículo presentado en los encuentros de St. Gallen. Instituto Suizo para la Investigación en Pequeñas Empresas y Emprendedores de la Universidad de St. Gallen, Suiza, del 20 al 23 de septiembre. Recuperado de [http://www.igw.unisg.ch/rencontres/band2002/D\\_05\\_Kettunen.pdf](http://www.igw.unisg.ch/rencontres/band2002/D_05_Kettunen.pdf)

---

---

---

---

Kirk, J. y Miller, M. L. (1987). Reliability and Validity in Qualitative Research. Sage University Papers Series on Qualitative Research Methods vol. 1 en: Sage Publications Inc. C. A.

Klaus E. / Wolfgang H. / Dirk M. / Jorge M.S. (1996). Competitividad Sistémica: Nuevo desafío a las Empresas y a la Política. En Santiago de Chile. Revista de la CEPAL, No. 59, pág. 39 - 52,

Knight, G. (2000), Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME under Globalization. En Journal of International Marketing, 8(2): 12-32.

Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. En Foreign Affairs. Vol. 73, No. 2, pp. 28-44.

- Krugman, P. (1979), Increasing Returns, Monopolistic Competition and International Trade. En Journal of International Economics. 9: 469-479.

- Krugman, P. y Maurice, O. (2001). International Economics: Theory and Policy. Massachusetts, United States. Fifth edition, Addison Wesley, Reading.

Kuhn, T. S. (2006). La estructura de las Revoluciones Científicas. (Primera edición en inglés, 1962) Nueva traducción e introducción de Carlos Solís. Breviarios del Fondo de Cultura Económica, Distrito Federal, México.

Labarca, N. (2007). Consideraciones Teóricas de la Competitividad Empresarial. En Maracaibo, Venezuela. Omnia, vol. 13, número 002, Universidad del Zulia.

---

---

Lado, A. A. y Wilson, M. C. (1994), Human Resources Systems and Sustained Competitive Advantages. A Competency - Based Perspective. En *Academy of Management Review*. Vol. 19, nº 3: 699-727.

Lall, S. (2000). Strengthening SMEs for International Competitiveness. En artículo de trabajo No. 44 presentado en el taller What Makes Your Firm Internationally Competitive, El Cairo, Egipto. Tercer encuentro del foro mediterráneo de desarrollo, del 5 al 8 de marzo.

Lall, S. (2001). *Competitiveness, Technology and Skills*. Reino Unido. Edward Elgar Publishing Cheltenham.

Lancaster, K. J. (1979). *Variety, Equity and Efficiency*. En New York: Columbia University Press.

Landau, R. (1992). *Technology, Capital Formation and U.S. Competitiveness*. En New York, *International Productivity and Competitiveness*, editado por B. G. Hickman, Oxford University Press.

Lara G. G. (2004). *Cambio Organizacional: Toma de Decisiones y Estructura*. Estudio de Caso de una Organización del Sector de Ahorro y Crédito Popular tesis. México. División de Ciencias Sociales y Humanidades, Doctorado en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

Las naciones. México. En: fondo de cultura económica.

Lawrence, P. y Lorsch, J. (1973). "Organización y Ambiente". México. Labor.

---

---

Lehner, Franz. (1995). Competencia y Competitividad: Un Enfoque Alternativo. Competencia y Competitividad en Áreas Económicas Integradas: Procesos y Experiencias en la Unión Europea y en América Latina. DT 09/1995, CEFIR.

Lemmink, J. y Kasper, H. (1994). Competitive Reactions to Product Quality Improvements in Industrial Markets. En *European Journal of Marketing*. 28 (12): 50-68.

León, P. / Neysi I. / Noda H. / Marcia, /Torralbas, A. L. / Lozada U. D. (2006), Innovación Tecnológica en el Mundo Empresarial del Siglo XXI". Recuperado de: [www.monografias.com](http://www.monografias.com).

Leontief, W. (1953). Domestic Production and Foreign Trade: The American Capital Position Re-examined. En *Proceedings of American Philosophical Society*, Reimpreso en Bhagwati, J. *International Trade*, 2a ed., Penguin, (1969).

Lescot J. A. A. (2003). Manual de Administración General. Material Didáctico Escrito. En: República de Chile, Medios Didácticos INACAP, INACAP.

Levitt, T. (1995). La Miopía del Marketing. En *la Esencia del Marketing*, Vol. I, (edición) Robert J. Dolan. En Harvard Business School, Press/Norma. Pp. 13-46.

LFFMAA (2012). Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y la Actividad Artesanal. México. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Última reforma publicada en el DOF 09-04-2012

Likert, R. (1968). *El Factor Humano en la Empresa*. Deusto, España.

---

---

Long, C. /Vickers-Koch, M. (1995). Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage. En *Organizational Dynamics*. 24(1): 7-22.

López, A. (1997). *Iniciación al Análisis de Casos, una Metodología Activa de Aprendizaje en Grupos*. Ediciones Mensajero, S.A. Bilbao, España.

López-Mielgo, N. /José, M. M. / Camilo, V. O. (2012). ¿Qué Necesita una Empresa para Innovar? Investigación, Experiencia y Persistencia. *Revista Europea de Dirección y Economía* 21, pp. 266-281.

Lozano C. O. (2009). *La Adaptabilidad de la Pequeña Organización: Las Agencias de Viajes ante el Reto de la Turbulencia Ambiental. Pequeñas Organizaciones: Complejidad y Diversidad Organizacional. Estudio de Casos de Organizaciones mexicanas*. Coordinadores: Ayuzabet de la R. A. / María T. M. F. / Silvia P. F. /Juan P. (editor), Universidad Autónoma Metropolitana, Distrito Federal, México.

Machinea, J. L. (2007). *Porter y el Reto de Concebir una Estrategia Nacional*. En Boston, Massachusetts. Harvard Business School Publishing Corporation.

Mahoney, J., & Pandian, J. R. (1992). The Resource-based View Within the Conversation of strategic management. En *Strategic Management Journal*. 13, 363–380.

Makadok, R. (2001). Towards a Synthesis of Resource-based and Dynamic Capability Views of Rent Creation. En *Strategic Management Journal*, Vol. 22, nº 5: 387-402.

Malaver R. y Perdomo O. (1999). *Lecturas sobre Competitividad, Empresa y Educación Gerencial*. Bogotá, D. C., Colombia.IJaveriano.

---

---

---

---

Maldonado, H. (2009). ¿Qué Diferencias Existen entre Efectividad, Eficiencia y Eficacia? Recuperado en: [desalud.wordpress.com/2009/05/24/¿que-diferencias-existen-entre-efectividad-eficiencia-y-eficacia/](http://desalud.wordpress.com/2009/05/24/¿que-diferencias-existen-entre-efectividad-eficiencia-y-eficacia/)

Maritan, C.A. y Brush, T.H. (2003): Heterogeneity and Transferring Practices: Implementing Flow Manufacturing in Multiple Plants. *Strategic Management Journal*. Vol. 24, nº 10: 945-960.

Marchant R., Loreto (2006). Factores Organizacionales Críticos para Fortalecer el Alineamiento Estratégico del Personal. En: Viña del Mar. Chile. Universidad de Viña del Mar, Ciencias Sociales Online vol. III.

Martínez C. P. C. (2006). El Método de Estudio de Caso: Estrategia Metodológica de la Investigación Científica *Pensamiento & Gestión*, núm. 20. En: Universidad del Norte, Colombia: 165-193.

Martínez, S. M. R. / Charterina, A. J. / Araujo de la. M. A. (2010). Un Modelo Causal De Competitividad Empresarial Planteado Desde La VBR: Capacidades Directivas, De Innovación, Marketing Y Calidad. En Universidad del País Vasco. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 16, Nº 2, 2010, pp. 165-188, ISSN: 1135-2523

Marx, K. (1984). *El Capital*. México. Tomo III, Vol. 8. Editorial Siglo Veintiuno editores S.A.: 1097-1098

Marx, K. y Friedrich E. (1966). *Escritos Económicos Varios*. México. Editorial Grijalbo.: 48.

---

---

Matheus, J. C. (2009). Competitividad. El Significado de la Competitividad y Oportunidades de Internacionalización para las MYPIMES. En Perú, Nathan Associates Inc.

Mathis, J. / Mazier, J. / Rivaud-D D. (1988). La Competitivité Industrielle, París. Dunod.

Mayo A. / Juan C. / Loredo C. / Nestor / Reyes B. Saadia (2009). Procedimiento para Evaluar la Eficacia Organizacional. En Cuba. Centro Universitario de Las Tunas.

McEvily, S. K., y Chakravarthy, B. (2002). The Persistence of Knowledge-based Advantage: An Empirical Test for Product Performance and Technological Knowledge. En Strategic Management Journal. 23, 285–305.

McGraw Hill Publishing Company.

Megías J. (2009). Competitividad, Rentabilidad, Productividad e Innovación. ¿El Eje del Mal? En Estrategia Startups y Modelos de Negocio, Cotec- Fundación para la Innovación Tecnológica, recuperado en: [Javermegias.com/blog/2009/12/competitividad-rentabilidad-productividad-e-inversión-¿el-eje-del-mal/](http://Javermegias.com/blog/2009/12/competitividad-rentabilidad-productividad-e-inversión-¿el-eje-del-mal/).

Mendoza D. S. A. (2008). Supervivencia de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME). En: Tijuana B.C., México. Centro de estudios superiores del noreste (CESUN Universidad).

Mendoza, M. / Moreno, A. / Aguilar, R. / Sánchez, O. / Segura, A. / Barajas, A. / Barreto, J. C. (2012). El Derecho en la Empresa, Todo lo que tu Empresa Necesita en Derecho

---

---

lo Encuentras Aquí. En Colima. Escuela de Mercadotecnia. Universidad de Colima.

Recuperado en: [derechoenlaempresa.comze.com](http://derechoenlaempresa.comze.com)

Merriam, S. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. Jossey - Bass, San Francisco, California.

Mertens, L./ Brawn, F. / Domínguez, L. (2005). *Competitividad, Productividad y Trabajo Decente, Desafíos para la Industria Manufacturera Mexicana*. Recuperado en: [www.leonardmertens.com/showcontent.php?id=40&cmd=content](http://www.leonardmertens.com/showcontent.php?id=40&cmd=content)

Miller, D. y Shamsie, J. (1995) A Contingent Application of the Resource-based Views of the Firm: The Hollywood Film Studies from 1936 to 1965. *En Academy of Management Journal, Best Papers Proceedings*. 57-61

Miles, R. E. / Snow, C. (1978). *Organizational Strategic, Structure and Process*. Nueva York, United States. Ed. Mc Graw Hill.

Ministerio de Economía de Finanzas (2006). *Competitividad: Concepto y Determinantes*. *En: República Oriental del Uruguay. Serie documentos*.

Mintzberg, H. (1996). *Five Ps for Strategy*. U.K. En *The Strategy Process*, H. Mintzberg y J. Quinn (Eds.): 10-17. Edición Internacional, tercera edición. Prentice Hall International.

- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). *Of Strategies, Deliberate and Emergent*. En: *JSTOR Strategic Management Journal*, 6, (3): 257-272.



---

---

- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategic Formation. *En: Management Science* XXIV (9). Pp. 934-948

- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *En: Fall 1987 California Management Review*.

- Mintzberg, H. / Ahlstrand, B. / Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*. Harlow U: K. FT Prentice Hall.

- Mintzberg, H. / James, B. / Quinn, / y John V. (1997). El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos. México. Pearson Education (edición breve), 1ª edición, ISBN 968-880-829-6.

- Mintzberg, Henry (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Díaz de Santos, Madrid, España.

Monje Á. C. A. (2011). Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa. Guía Didáctica. Neiva. En: Colombia. Programa de Comunicación Social y Periodismo, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Universidad Sur colombiana.

Monogas-Docasal, Marusia (2012). El capital intelectual y la gestión del conocimiento. Ingeniería Industrial, En: *Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo la Habana Cuba*. ISSN 1815-5936, Vol. XXXIII, No. 2, mayo-agosto: 142-150.

Montoya S. O. (2004). Schumpeter, Innovación y Determinismo Tecnológico. en: *Colombia. Scientia Et Technica, Vol. X, Núm. 25, agosto-sin mes: 209-213. Universidad Tecnológica de Pereira*.

---

---

Moon, H.C. / Rugman, A. M. / Verbeke, A. (1995). The Generalized Double Diamond Approach to International Competitiveness. *En: Greenwich, Connecticut. En Alan M. Rugman, editor, Research in Global Strategic Management: A Research Annual. 5: 97-114.*

Morales G, M. A. Y Pech V. J. L. (2000). Competitividad y Estrategia: El Enfoque de las Competencias Esenciales y el Enfoque Basado en los Recursos. *En: Mérida, Yucatán. Revista "Contaduría y Administración No. 197, abril-junio 2000. Instituto Tecnológico de Mérida.*

Morin, E. (2002). *La Mente Bien Ordenada. Repensar la Reforma; Reformar el Pensamiento.* Barcelona: Seix Barral.

Morin, E. (2002). *Los Siete Saberes Necesarios para la Educación del Futuro.* Barcelona, España. Paidós Ibérica, S.A.

Mukherjee, S. /Singh, D. (1975). Towards High Productivity. *En: Nueva Delhi, India. Informe de un Seminario sobre el Aumento de la Productividad en las Empresas de Producción del Sector Público, Nueva Delhi, Oficina de Empresas Públicas.*

Müller, Geraldo. 1995. El Caleidoscopio de la Competitividad. *En: Revista de la CEPAL No. 56. Santiago de Chile. Agosto, 1995.*

Nacional Financiera (2004). *Contabilidad > Evítate Complicaciones Cumpliendo con tus Contribuciones > Elije el mejor Régimen Fiscal.* México. Nacional Financiera.

Nelson, R. R. / Winter, S. (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change. *En: Cambridge. Harvard University Press.*

---

---

---

---

Nicuesa, M. (2012). *Cómo Reconocer el Prestigio de una Empresa*. Recuperado de: [empresariados.com/como-reconocer-el-prestigio-de-una-empresa/](http://empresariados.com/como-reconocer-el-prestigio-de-una-empresa/).

Nonaka, I. / Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. En: New York: *Oxford University Press*.

Nuño I P. del R. (2012). *Administración de Pequeñas Empresas*. México. Red Tercer Milenio.

O.I.T. (2006). Entorno Empresarial, Legislación Laboral y Micro y Pequeñas Empresas. Ginebra Suiza. En: *Comisión de Empleo y Política Social ESP. Para Debate y Orientación GB.297/ESP/1 297 Reunión*.

O'Shaughnessy, N. (1996) Michael Porter Competitive Advantage Revisited. En: *Management Decision*, 34(6): 12-20.

OECD (1992). *Competitiveness. First Report to the President and the Congress*. Washington, D.C.

Ojeda G. J. (2007). Estudio Comparativo sobre Ventajas Competitivas en Pequeñas y Medianas Empresas, capítulo II. En: *México. F.C.A., U.N.A.M.*

Organización para la Cooperación Económica y Desarrollo (OCDE) (2000) The Bologna Charter on SME Policies, Boloña. Organización para la Cooperación Económica y Desarrollo, acuerdo alcanzado en la Conferencia En: *“Enhancing the Competitiveness of SMEs in the Global Economy: Strategies and Policies”, Boloña, 15 de junio*.

---

---

Osgood, C. E. / Suci, G. J. / Tannenbaum, P. H. (1957). *The Measurement of Meaning*. En: *University of Illinois Press, Urbana and Chicago*.

Pablos E. / Laura, G. I. / M. (2001). *Algunos Indicadores de Equidad, Eficiencia, Y Eficacia del Sistema De Financiación De La Universidad*. Recuperado de: <http://eprints.ucm.es/6842/1/0419.pdf>

Pardinas, J. E. (2014). Qué es IMCO. En: *México, audiovisual, Instituto Mexicano para la Competitividad A. C.*

Parkin, M. (1995). *Microeconomía, México, Addison Wesley*.

Parlett, M. y D. Hamilton (1976) *Evaluation as Illumination: a New Approach to the Study of Innovatory Programs*. En G. V Glass (ed.) *Evaluation Studies: Review Annual*, Vol. 1. Beverly Hills, C. A.: Sage.

Patton, M.Q. (1981). *Qualitative evaluation methods*. Beverly Hills, C. A.: Sage.

Pedraza R. O. H. (2000). Un enfoque sistémico sobre los factores determinantes de la productividad. En: *Morelia, Michoacán, México. Escuela de Economía Vasco de Quiroga*.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. En: *Oxford, U.K. Basil Blackwell*.

Pérez L. S. (1999). "Relevancia Estratégica del Capital Intelectual Empresarial en la Economía del Conocimiento. En: *Logroño, La Rioja España. La Gestión de la*

Pérez S. G. (1994). *Investigación Cualitativa, Retos e Interrogantes, métodos 1, Técnicas y Análisis de Datos 2*. Madrid, España. La muralla.

Pérez, A. y Jofre, I. (2000). La Microempresa Rural. En: *Programa de Apoyo a la Microempresa Rural en América Latina y el Caribe PROMER*.

Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View. En: *Strategic Management Journal*. 14, 179–192.

Pfeffer, J. y Salancik, G.R. (1978). The External Control of Organizations. *Harper and Row, New York*.

Pierre-A. J. (2003). Las PYME: Balance y Perspectivas. En: *Cali, Colombia. CDEE-Universidad Icesi*.

Porter, M. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. En: *Harvard Business Review*. May / June: pp. 43-59.

- Porter, M. (1991-1993). La ventaja competitiva de las naciones. En: Buenos Aires, Argentina. Ediciones Javier Vergara.

- Porter, M. E. (1996). ¿Qué es una estrategia? En: *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre): 61-78.

- Porter, M. E. (1990, 1998). La Ventaja Competitiva de las Naciones. En: *Nueva York, The Free Press (1990) y Hampshire y Londres. McMillan Press (1998)*.

---

---

- Porter, Michael E. (2010). *Estrategias Competitivas. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México. Editorial Patria.

- Porter, Michael E. (2000, 2009). *Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior México*, México. Grupo Editorial Patria.

Prokopenko, J. (1989). La Gestión de la Productividad, Manual Práctico. En: *Ginebra, Suiza. Organización Internacional del Trabajo*.

Prahalad, C./Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. En: *Harvard Business Review*. 90(3): 79-91.

Prajogo, D. I. /Ahmed, P. K. (2006). Relationships Between Innovation Stimulus, Innovation Capacity, and Innovation Performance. En: *R&D Management*, 36, 499–515.

Prebisch, R. (1950). Crecimiento, Desequilibrio y Disparidades: Interpretación del Proceso de Desarrollo, Estudio Económico de América Latina”, 1949, E/CN.12/164/Rev.1, Nueva York, Naciones Unidas. En: Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.51. II. G.1. Este texto corresponde a la primera parte de dicho Estudio económico y fue publicado posteriormente como Interpretación del proceso de desarrollo latinoamericano en 1949, en la Serie Conmemorativa del 25 aniversario de la CEPAL, Santiago de Chile, 1973.

Pugh, D. S., D. J. / Hickson, C.R. / Hinnings / C. Turner, (1969), The context of Organization Structure., En: *Administrative Science Quarterly*, No. 14.

---

---

Quinn, R. E./ Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. En: *Management Science* 29, pp. 363-377.

Quiroga P. D. (2003). Modelo Matemático para Determinar la Competitividad de las PYMES. En: *Cuadernos de Investigación y Divulgación. Corporación Universitaria Autónoma de Occidente. Cali, Colombia.*

R. F. (1989). Las Políticas Comerciales para la Competitividad Internacional. En: *The University of Chicago Press. Chicago.*

Ragín C. y Howard B. (1992). What is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry. En: *Cambridge University Press, New York.*

Ramírez M. G. / Vargas L. G. / De la R. A. A. (2011). Estudios Organizacionales y Administración. Contraste y Complementariedades: Caminando hacia el Eslabón Perdido. En: *Revista electrónica fórum doctoral, número 3.*

Ramos R. R. (2001). *Modelo de Evaluación de la Competitividad Internacional: Una Aplicación Empírica al Caso de las Islas Canarias.* Tesis doctoral. Universidad de las Palmas de Gran Canaria, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Economía y Dirección de Empresas. España.

Real Academia Española (2012) *Diccionario de la Real Academia Española.* Madrid, España

Reinel, J. / Bermeo, E. (2005). Las directrices del costo como fuentes de ventajas competitivas. En: *Revista Estudios Gerenciales S1-103*

---

---

---

---

Reinert, Erik S. (1994). El concepto “competitividad” y sus predicciones. Una perspectiva nacional de 500 años. Williamsburg, Virginia. SOCIALISMO Y PARTICIPACIÓN 72, Lima, diciembre, 1995, pp 21–40

Rendón C. M. V. (2009). *Configuraciones Organizacionales de la Pequeña Empresa Familiar*. Pequeñas Organizaciones: Complejidad y Diversidad Organizacional. Estudio de casos de Organizaciones Mexicanas. Coordinadores: Ayuzabet de la R. A. / María T. M. F. / Silvia P. F. / Juan P. (editor), Universidad Autónoma Metropolitana, Distrito Federal, México.

Rey, A. 1995. Essays on terminology. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.

Ricardo, D. (1973). Principios de Economía Política y Tributación. En: México. *Fondo de Cultura Económica*

Ricossa, S. (1990). México. Diccionario de Economía. Edit. Siglo XXI

Riecken, H. y Robert B. (1974). *Social Experimentation: A Method for Planning and Evaluating Social Intervention*. Academic Press Inc.

Rist, R.C. (1977). On the Relations Among Educational Research Paradigms: From Disdain to Detente. *En: Anthropology and Education Quarterly* 8:42-49.

Rivera R. H. A. (2009). Reseña de the Concept of Corporate Estrategy de Kenneth R. Andrews. En: *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol. 19, núm 35, *septiembre-diciembre*: pp. 167-169



---

---

Rivero D. D. / Abad A. A. / Gutierrez R. A. (2008). Capital Intelectual. Origen, evolución y desarrollo. Conceptualización. En: Cuba. Fundación de la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".

Rivero F. et al (2000). *La Promoción Integral de la Microempresa*. Madrid, España. Editorial popular.

Rodríguez D. J. M. (2006). La Dinámica de la Innovación Tecnológica. *En: Bogotá, Colombia. Universidad Nacional, sede Bogotá, Facultad de Ingeniería, Colección 145 años.*

Rodríguez R. A. (2009). Influencia del Entorno en el Desarrollo del Direccionamiento Estratégico. En: *Cali, Colombia. Cuadernos de Administración/Universidad del Valle/ NO. 42/Jul-Dic 2009*

Rodríguez, G. / Gil J. / García, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Ediciones Aljibe, España.

Rojas P. J. V. (2006). *Factores que Inciden en la Competitividad de las Empresas de la Industria Chocolatera del Distrito Federal. México*. Tesis Maestría. Sección de Estudios de Posgrado e Investigación, Escuela Superior de Comercio e Investigación, Unidad Santo Tomás. IPN.

- Rojas, P. y Sepúlveda S. (1999). ¿Qué es la Competitividad? *San José de Costa Rica. Serie Cuadernos Técnicos / IICA; no. 09.*

Rossmann, G. B. / Rallis, S.F. (1998, 2003, 2012). Learning in the Field: An Introduction to Qualitative Research. *En: Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.*

---

---

---

---

Rouse, M. J. / Daellenbach, U. S. (1999). Rethinking Research Methods for the Resource-Based Perspective: Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage. En: Strategic Management Journal, 20: 487-494.

Rozenstein, M. M. (1987). "Productividad, Eficacia y Eficiencia en la Empresa Pública". Recuperado de: [www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/59/pr/pr5.pdf](http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/59/pr/pr5.pdf)

Rozenstein, M. R. (1984). Productividad, Eficacia y Eficiencia en la Empresa Pública. México. En: Tribuna, Revista de Administración Pública, UNAM. Recuperado en: [www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/59/pr/pr5.pdf](http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/59/pr/pr5.pdf), 76 y 77

Ruiz N. p. y Ordaz D. J. L. (2011). Evolución reciente del empleo y el desempleo en México. México. En: Economía UNAM online vol. 8.

Rumelt, R. (1996). Evaluating Business Strategy U.K. En The Strategy Process, H. Mintzberg y J. B. Quinn (Eds.): 55-63. Edición Internacional, tercera edición. Prentice Hall Internacional.

Saint-Onge, H. (1996). Tacit knowledge: The key to the strategic alignment of intellectual capital. En: New York, USA. Strategic & leadership, april, Emerald Group Publishing.

Salas S. y Mainor, E. (2005). La Explicación de las Ciencias Sociales: Consideraciones Intempestivas Contra el Dualismo Metodológico en la Teoría Social. En: Reflexiones, vol. 84, núm. 2, Universidad de Costa Rica, Costa Rica.: 51-60.

Salvatore, D. (1999). Economía Internacional. México. 6ª edición, Prentice Hall,

---

---

Samir C. M. / Valencia T, S. (2012). Investigación Causal. Recuperado de:  
[es.slideshare.net/StevenTaba/investigación-causal](http://es.slideshare.net/StevenTaba/investigación-causal)

Samuelson, P. A. y Nordhaus, W. D. (2002). Economía. México. México. Mc Graw Hill.

Sánchez B. G. (2007). Perspectivas de las Micro y Pequeñas Empresas como Factores del Desarrollo Económico de México. En: México. Facultad de Economía UNAM.

Sánchez, J. A. / Figueroa, L. (1998). Clima de Negocios para una Agroindustria más Competitiva en Centroamérica. En: Costa Rica. CEN 501, (CLACDS) Centro Latinoamericano de Competitividad y Desarrollo Sustentable del INCAE.

Sander, B. (1990). Educación, Administración y Calidad de Vida: Caminos Alternativos del Consenso y del Conflicto. Buenos Aires, Argentina. Editorial Santillana. Aula XXI: 151-153.

SAP soluciones para pequeñas y medianas empresas (2007) Reaccionar con Rapidez ante los Cambios del Mercado: anticipar, adaptar y ejecutar. Recuperado de:  
[www.sap.com/solutions/sme](http://www.sap.com/solutions/sme)

Sarmiento P. S. / Sánchez S. A. / Cruz G. M. G. (2009). Competitividad y Desarrollo Sustentable Empresarial. En: Tlaxcala, México. Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional. Año 4, Núm 8, enero -junio.

Schumpeter, J. (1978). Teoría del Desarrollo Económico. En: México. Quinta Reimpresión, Fondo de Cultura Económica: 25.

---

- Schumpeter, J. A. (1971). Historia del Análisis Económico. Barcelona. España. Editorial Ariel.

Sebastián, J. (2000). Las Redes de Cooperación como Modelo Organizativo y Funcional para la I+D. En: Artículo publicado en la revista "Redes", Universidad Nacional de Quilmes. Vol. 7. N°15: 97-111

Serzo, H. (1984). Rensis Likert y Douglas McGregor. De: Artículo publicado en la revista Management Today en español, sección "Clásicos de la Gerencia", enero de 1984: pp 33-36. Recuperado de: reddinconsultants.com

Simon, F.B./ Stierlin, H./ Wynne, L.C. (1988). Vocabulario de la terapia familiar. Gedisa, Barcelona, España.

Singer, H. W. (1950). U.S. foreign investment in underdeveloped areas, the distribution of gains between investing and borrowing countries en: American Economic Review, Papers and Proceedings, N° 40, Nashville, Tennessee, American Economic Association.

Sipper, Daniel/Bulfin Jr., Robert L. (1998). Planeación y Control de la Producción. México, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Smith, A. (1979). Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de special issue strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. En strategic management journal, 22(6): 479-491.

---

---

Spiegel, H. W. (1991). *El Desarrollo del Pensamiento Económico*. España. Editorial Omega.

Srivastava, R. / Fahey, L. / Christensen, K. (2001) The resource-based view and marketing: the role of market-based assets in gaining competitive advantage. En: Amsterdam, Países Bajos. Elsevier, *Journal of Management*. 27(6): 777-802.

Stake, R. (1994). Case Studies. En Norman K. Denzwhytein e Yvonna Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, Sage Publications: 236-245.

Stewart, T. A. (1994). Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual Capital. En: United States. *Fortune*, N° 3, octubre, Vol. 130, Issue 7: 68-74

Stoeker, R. (1991). Evaluating and Rethinking the Case Study En: *The Sociological Review*. 39 (1).

Stoner, J. A. F./ Freeman, R. E. / Gilbert, D.R. (1996). *Administración México*. Cuarta edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México ISBN 0-13-108747-9

*Studies*, 33, pp. 429-451.

Suarez P. B. (2012). Impacto de la política fiscal en las integradoras como una forma de alianza estrategias para la micro, pequeña y mediana empresa del ramo farmacéutico. México. En: Escuela superior de comercio y administración unidad tetepan, (IPN).

Suchman, E. A. (1967). *Evaluative Research: Principles and Practice in Public Service and Social Action Programs*. En: New York: Russell Sage Foundation.

---

---

Sumanth, D. (1993). *Ingeniería y Administración de la Productividad*. México. Editorial McGraw-Hill.

Tacsir, E. (2011). *Innovación en los servicios. El difícil caso de América Latina y el Caribe* En: Brasil. Banco Interamericano de Desarrollo, División de Mercados de Capital e Instituciones Financieras del Sector de Capacidad Institucional y Finanzas. Documento de Debate # IDB-DP-203

Tamanes R. (1988). *Diccionario de la secretaría de economía*. Madrid, Alianza Editorial.

Taylor, S. y Bogdan, R. (1984, 1987, 2000). *Introducción a los Métodos Cualitativos de la Investigación. La Búsqueda de Significados*. Editorial Paidós, México.

Teece, D. J. (1977). *Technology transfer by multinational firms: the resource cost of transferring technological know-how*. En: *Economic Journal*. 87, 242–261.

Teece, D. J. / Pisano, G. / Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. En: New Jersey, United States. *Strategic Management Journal*. 18: 267–284.

Ten, K. A. (1995). *La competitividad y los factores que la determinan*. Inédito.

Thompson. A. – Strickland III. A.J. (1994). *Dirección y administración estratégicas: Conceptos, Casos y Lecturas*. México. Ed. Mc Graw Hill.

Trujano, G. (2005). *Ponencia: La Microempresa en el Contexto de la Globalización: Una Propuesta Alternativa*. Seminario. *La Globalización como Oportunidad de*

---

---

Desarrollo de las Microempresas. Mejorando las capacidades del Empresario. México. Universidad Anáhuac del Sur.

Tunal S. G. (2003). El Problema de la Clasificación de las Microempresas. En: Mérida, Venezuela. Actualidad contable FACES.

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, UMSNH. (2000). Compilación Electrónica de las Revistas de la FEVaQ.

Valdez D. de V. / Jesús A. / Sánchez S. G. A. (2012). Las MIPYMES en el Contexto Mundial: sus particularidades en México. Ciudad de México. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana.

Valencia R. M. (2005). El Capital Intelectual: Capacidad Competitiva Empresarial. En: Cali, Colombia. Entramado. Vol. 1 No. 1, Unilibre: 40-49

Veciana V. J. M. (2002). Función Directiva. En: Alfaomega Grupo Editor, Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona, España.

Venkatraman, N. y Grant, J.H. (1986). Construct Measurement in Organizational Strategy Research: A Critique and Proposal. En: Academy of Management Review, 11 (1): 71-87.

Vergara, D. (1998). Las Recomendaciones de la OCDE y la Estrategia de Industrialización Mexicana: El Caso de las PYME México. En: Momento Económico. Número 95. Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.

Vernon Raymond (1973). Soberanía en Peligro, La difusión multinacional de las

---

---

Vokurka, R. / Zank, G. / Lund, C. (2002). Improving Competitiveness Through Supply Chain Management: A Cumulative Improvement Approach. En: Competitiveness Review, 12(1): 14-25.

Von N. J. / Morgenstern, O. (1944). Theory of Games and Economic Behavior. En: United States. Princeton University Press.

Web y empresas (2012). Definición de empresa. Recuperado de <http://www.webyempresas.com/definicion-de-empresa/>.

Weiss, R. S.Y Rein M. (1972). The evaluation of broad-aim programs: Difficulties in experimental design and an alternative. En C.H. Weiss (ed.) Evaluating Action Programs: EN: Readings in Social Action and Education. Boston: Allyn and Bacon.

Wernerfelt, B. (1985). Brand Loyalty and user skills. En: Journal of Economic Behavior & Organization. V: 6: i: 4: 381-385

- Wernerfelt, B. (1989) From Critical Resources to Corporate Strategy. En: Journal of General Management. 12(3): 4-12.

- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. En: Strategic Management

Whittington, R. (1993) What Is Strategy – And Does It Matter: Londres y Nueva York. Routledge: 165.

Womack, J. / Jones, D. (1994). From Lean Production to the Lean Enterprise. En: United States. Harvard Business Review. 72(2): 93-103



---

---

World Economic Forum (2011). The global competitiveness report 2011–2012. En: Ginebra, Suiza. Editor: Profesor Klaus Schwab, World Economic Forum,

Yáñez, S. (1999). Consideraciones sobre Flexibilidad Laboral Planteadas Desde una Mirada de Genero. Recuperado de: [http://www.cem.cl/pdf/flexibil\\_laboral.pdf](http://www.cem.cl/pdf/flexibil_laboral.pdf)

Yin, R. K. (1984, 1989 y 1994), Case Study Research: Design and Methods. Applied Social Research Methods Series 5, London Sage Publications.

Yoon, H. (1998) The Logistical Competitiveness of SMEs and Global Supply Chain. En: Seúl, Corea del Sur. Universidad Soong Sil. Recuperado en: <http://www.sbaer.uca.edu/Research/1998/ICSB/u004.htm>

Young, P. V. (1939). Scientific Social Surveys and Research. An Introduction to the Background, Content, Methods, and Analysis of social Studies. New York, Prentice Hall.

Zainal, Z. (2007). Case Study as a Research Method. En: Faculty of Management and Human Resource Development, University Technology Malaysia.

Zander, I. (1999). How do you mean global? An empirical investigation of innovation networks in the multinational corporation. En: Amsterdam, Países Bajos. Research policy. Vol. 28: 231-250

Zevallos, E. V. (2003). Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina. Revista de la CEPAL 79. Recuperado de [http://www.alide.org/databank2007/recinformation/3APP\\_Enterprise/51microPYMRZ\\_Zevallos.pdf](http://www.alide.org/databank2007/recinformation/3APP_Enterprise/51microPYMRZ_Zevallos.pdf).

---

---



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

# ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00183

Matrícula: 2111800654

FACTORES ORGANIZACIONALES ASOCIADOS AL SENTIDO DE COMPETITIVIDAD EN LA MICROEMPRESA COMERCIAL CHETUMALEÑA.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 11:00 horas del día 30 del mes de marzo del año 2017 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. AYUZABET DE LA ROSA ALBURQUERQUE  
DR. LUIS ENRIQUE MANZANO PEÑA  
DR. ARTURO HERNANDEZ MAGALLON

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: ANASTASIO HERNANDEZ CARRILLO

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

*Aprobar*

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó al interesado el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.



ANASTASIO HERNANDEZ CARRILLO  
ALUMNO

REVISÓ

LIC. JULIO CESAR DE LARAINASSI  
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CSH

*Juarez Romero*  
DRA. JUANA JUAREZ ROMERO

PRESIDENTE

*Ayuzabet de la Rosa Alburquerque*  
DR. AYUZABET DE LA ROSA ALBURQUERQUE

VOCAL

*Luis Enrique Manzano Peña*  
DR. LUIS ENRIQUE MANZANO PEÑA

SECRETARIO

*Arturo Hernandez Magallon*  
DR. ARTURO HERNANDEZ MAGALLON